
ЭКО
ISSN 0131-7652
ПРЕМИЯ
ИМЕНИ
ДЕМИДОВЫХ

6 (228) 1993

ЭКО

ЗДАЕТСЯ С ЯНВАРЯ 1970 ГОДА,
ВЫХОДИТ ЕЖЕМЕСЯЧНО

Учредитель: ОРДЕНА ЛЕНИНА СИБИРСКОЕ ОТДЕЛЕНИЕ РАН

0131-7652. Экономика и организация промышленного производства. 1993. № 6 1—192.

ЗАМЕТКИ О КОНВЕРСИИ

Х. КАМИНСКИЙ,
профессор,
Федеративная Республика Германии,

Н. Б. МИРОНОСЕЦКИЙ,

доктор экономических наук,
профессор,
Новосибирский государственный университет



Российская конверсия прошла несколько этапов. На первом общий настрой был таков, что конверсия не потребует значительных дополнительных усилий - финансовых, производственных, интеллектуальных. Хотя в стране, по отдельным оценкам, до 70% промышленного потенциала было так или иначе милитаризовано. Эта эйфория была поддержана средствами массовой информации, послушно ориентированными развитым идеологическим аппаратом.

Наука была застигнута врасплох и не готова к разработке концепции и стратегии конверсии.

Остановимся на некоторых узловых для процесса конверсии точках.

НИКОЛАЙ БОРИСОВИЧ МИРОНОСЕЦКИЙ

1936 — 1993



Долголетнее сотрудничество Н. Б. Мироносецкого с журналом началось с первого номера ЭКО, где под рубрикой «Беседы для хозяйственников» вышла его статья о применении ЭВМ на производстве. Горячий энтузиаст внедрения экономико-математических методов в управление и развития промышленной информатики, один из создателей известных в стране и за рубежом АСУ «Барнаул» и «Сигма», Николай Борисович принимал самое заинтересованное участие в подготовке материалов для ЭКО на эти темы.

Немало лет Н. Б. Мироносецкий был одним из наиболее активных членов редколлегии журнала, незаменимым консультантом и советчиком по разным вопросам жизни предприятий.

Многие хозяйственные руководители, в том числе и члены Всесоюзного клуба директоров ЭКО, благодарны ему за советы, консультации и поддержку во внедрении нового.

Последние годы Н. Б. Мироносецкий много занимался проблемами конверсии предприятий оборонного комплекса. Представляя вниманию читателей его заметки на эту тему, работа над которыми была прервана преждевременной смертью, надеемся, что даже незаконченные, фрагментарные его записки представят немалый интерес и дадут пищу для размышлений.

Инвесторы

В российской и иностранной печати часто дискутируется вопрос об иностранных инвестициях. Особые надежды возлагаются на страны, обладающие огромным инвестиционным потенциалом. Вспомним о 500 млн дол., субсидируемых конгрессом США на программу технологического уничтожения советских ядерных боеголовок. Еще больше впечатляют инвестиционные возможности частного капитала этой страны. Например, в начале 1988 г. в общем объеме прямых иностранных инвестиций на долю транснациональных компаний Америки приходилось: в Мексике — 67,4%, на Тайване — 42,3, в Таиланде — 40,1, в Бразилии — 38,1, в Малайзии — 37, Сингапуре — 35,1%. Этот капитал ориентирован на наукоемкие ведущие отрасли промышленности — химию, электронику, машиностроение. Американские компании в 80-е годы интенсивно развивали совместные предприятия, преимущественно не в трудоемких, а в современных наукоемких отраслях.

Здесь совпадают интересы инвестируемых стран и инвесторов: первые предоставляют налоговые льготы совместным предприятиям, а вторые — обеспечивают доступ национальным кадрам к достижениям научно-технического прогресса, обеспечивающим каталитические процессы роста национальной экономики посредством обучения и совместной работы — самых эффективных форм получения знания—умения.

Кроме того, совместные предприятия легче координировать и ориентировать на национальные интересы и национальные стратегические планы инвестируемой страны, реализуя их на базе финансового и научно-технического потенциалов инвестора для равноправной интеграции в мировое хозяйство.

К сожалению, мощный инвестиционный поток из развитых стран пока обходит Россию. Для этого есть объективные и субъективные причины.

Нужно преодолеть ряд препятствий. Первое из них — психологическая инерционность. Средства массовой информации много лет представляли СССР другим странам как тоталитарное государство, которое за короткое время можно сориентировать на достижение поставленной правительством, а практически одним человеком цели, как страну, моно-

полизированную во всех сферах[1]. Общество, в котором контролировались не только идеология, но и знания в широком диапазоне наук, и мощная идеологическая машина была способна за короткий период создать необходимое обоснование поставленной цели.

По нашему мнению, невозможна трансплантация готовых элементов, блоков рыночной экономики в очень специфические условия России и стран СНГ, и надо искать способы совместной работы на взаимоприемлемых основах. Важно осознать индивидуальность огромной страны.

Необходимо разработать техническую политику, при которой исключались бы подозрения в намерениях использовать «двойную технологию» инноваций во всем диапазоне — от культуры менеджмента, маркетинга до чисто технологических и конструктивных решений и переориентации поставляемого оборудования.

Не следует рассматривать страны СНГ только как сырьевые и сбытовые пространства. Гораздо эффективнее с точки зрения перспективы подходить к ним как к равноправным партнерам, емкость рынка которых в недалеком будущем впрямую будет зависеть не от объемов выкачиваемых невосполнимых ресурсов, а от успешного взаимодействия стран-партнеров.

Важно осознать необходимость совместных шагов к конвертации рубля. Бартер и клиринг не являются прочными основами равноправного взаимодействия государств, хотя на определенных этапах развития это может способствовать интеграции. Иностранные инвесторы понимают, что лучше иметь дело с устойчивой конвертируемой валютой. Но путь к конвертации рубля будет более быстрым при мощных потоках инвестиций в российскую экономику.

Как нам кажется, риск при вложении капитала, в особенности частного, преувеличивается. Во-первых, известны страховочные механизмы, а во-вторых, можно вкладывать капитал в виде краткосрочных и долгосрочных вложений, обеспечивая их единой страховой системой, постепенно наращивая мощности страхового капитала и расширяя на этой основе процесс инноваций.

Замедление, незначительность иностранных инвестиций в наукоемкие отрасли порождает общее негативное отношение к перспективным иностранным инвестициям. Эти настроения

---

1) Имеется в виду монополия хозяйственная (производственная и распределительная), финансовая, пропагандистская, идеологическая, образовательная и т.д.

усиливаются и после безграмотных, грабительских контрактов с южноазиатскими странами, подобных контрактам на вырубку громадных пространств реликтовых лесов дальневосточного Приморья, уникальных хвойных лесов в санитарной зоне Байкала, кедровых реликтовых лесов южной Сибири.

Организация производства

Типичным продуктом оборонной промышленности являются высокотехнологичные изделия единичного, малосерийного, серийного и относительно редко — массового производства. Производство же гражданской продукции, в особенности товаров народного потребления, независимо от уровня наукоемкости, отличается, как правило, переходом к массовому типу производства.

Массовое же производство резко отличается от других типов и требует, даже при достаточно эластичном переходе от наиболее близкого к нему крупносерийного типа, практически полной переработки всего производства и, прежде всего, новой организации и взаимодействия всех производственных систем.

Очень редко при таком переходе удается сохранить основную часть оборудования. Авторы наблюдали это только в двух-трех случаях из десятков попыток. Большой удачей, например, был переход на одном из предприятий Алтая от двигателей для оборонной техники к двигателям гражданского назначения при сохранении, в основном, главного сборочного и ряда вспомогательных, подпитывающих конвейеров и производств, а также системы управления и организации производства.

Многие годы работники предприятий знали, что спрос за качество оборонной и бытовой техники несравним: строгости военной специальной приемки продукции известны всем. На каждом оборонном предприятии работали представители Министерства обороны, прямо не подчиняющиеся директору предприятия и вышестоящим организациям. Обычно службу военной приемки возглавлял кадровый офицер-специалист, но были в ней и гражданские служащие. Военпреды работали по принципу: 100% неразрушающего контроля всех входных компонентов, блоков, узлов и изделий в целом, а сроки гарантии составляли обычно десятки лет. Такая служба контроля увеличивала себестоимость оборонной продукции, но это было запланировано заранее.

Гражданская продукция, в особенности товары народного потребления, не могут выдержать такого тотального контроля

из-за повышения себестоимости, да и необходимости в этом нет: науке о качестве известны комплексы мероприятий, повышающие качество продукции. Для этого требуются значительные организационно-экономические мероприятия, которые, по мнению производителей, могут быть отложены до поры насыщения рынка отечественными товарами.

В период спада производства на ряде предприятий были предприняты энергичные шаги для построения новых организационных структур и производственных отношений, создавались специальные группы, постоянно работающие над совершенствованием структуры предприятия, условий работы, качества продукции, социального климата, повышения культуры управления. Так, на Барнаульском радиозаводе создана группа, осуществляющая оптимизацию планов производства в интерактивном режиме. На производственном объединении «Север» функционирует сеть групп, возглавляемых директором, которая стимулирует совершенствование структуры предприятия, технологических и других производственных процессов. Ведется поиск перспективных изделий для условий рыночной экономики.

Проблемы конструирования и эргономики

В последние годы в оборонных отраслях развиваются исследования по теоретической и прикладной эргономике, в области взаимодействия «человек и работа». Выявляется ряд специфических особенностей, влияющих на конструкцию, технологию и эффективность эксплуатации роботизированных систем.

В условиях конверсии было бы очень важно использовать огромный опыт оборонных отраслей в конструировании изделий, их испытаниях, эксплуатации, включая методологию написания инструкций в аспекте эргономических требований.

Пренебрежение этими требованиями может привести к трагическим последствиям. Известны случаи, когда непродуманные пульты управления в авиационных кабинах приводили к авариям. Например, нерациональное размещение тумблеров, используемых при посадках самолетов, вызывало преждевременные отключения двигателей самолетов и гибель людей.

В оборонных отраслях России накоплен огромный интеллектуальный потенциал, работающий над задачами, обычно решаемыми по одному критерию: минимизации времени. Однако

«погрузить» этот интеллект в конверсионные процессы не удается по ряду причин:

- отличие в назначении изделий, критериях их функционирования;
- смещение критериев создания изделий в сторону экономико-эргономических компонент;
- новизна рыночных пространств и их условий;
- резкое увеличение разнообразия изделий и условий их полных жизненных циклов;
- медленное изменение оценок престижности в выпуске оборонной и гражданской продукции.

Но главные трудности кроются в отсутствии обоснованной системы концепций конверсии на государственном, региональном, областном уровне и на уровне предприятия.

Образование

Десятки лет ряд вузов готовили специалистов по так называемым «закрытым» специальностям для работы в финишных подразделениях различных предприятий оборонного комплекса. На эти закрытые факультеты отбирали лучших абитуриентов, на эти специальности — лучших студентов. На кафедрах преподавали конструкторы, технологи, ученые, работающие по совместительству, происходила мощная, в целом благотворная диффузия интеллекта. Студенты проходили практику не на учебном, а на настоящем научно-промышленном оборудовании, моделирующих стендах и испытательных установках, в реальных производственных условиях, разительно отличающихся от гражданских производств.

Преподавание, как правило, делилось на два раздела: фундаментальное образование и специализация. В раздел фундаментального включались тщательно отбираемые проблемные разделы — не только прямые предшественники последующих прикладных дисциплин, но и смежных с ними. В случаях технологических прорывов и смены технологической парадигмы немедленно вносились необходимые коррективы, без длительного согласования с центральными органами управления образования.

Прикладные дисциплины корректировались систематически, по мере изменения конструктивных параметров изделий, технологии и научной базы их производства.

Эффективно работали методические комиссии и тематические подкомиссии, которые давали ученым советам вузов экспертные рекомендации для корректировок учебных планов. Основную роль в них играли специалисты и ученые, работающие на производстве, вплоть до главных и генеральных конструкторов.

Связь подготовки кадров, исследований и производства, как правило, была достаточно эффективной. Скорее, это был единый процесс самопроизводства и развития. Правда, он содержал потенциальную опасность самоизоляции: стремление к монополизму и последующему вырождению, однако примеры этого редки.

Система непрерывного образования и подготовки кадров включала дошкольное и школьное образование. Руководители отрасли молчаливо поощряли стремления и дела прогрессивных директоров оборонных предприятий, вкладывающих средства в строительство и эксплуатацию детских учреждений и спортивных сооружений (яслей, детских садов, бассейнов, стадионов и т.п.). В эти учреждения подбирались лучшие педагоги и воспитатели, предприятия шефствовали над школами, училищами. Разумеется, эти учреждения были открыты для всех детей района, города. Обучение и воспитание в них осуществлялось на самом высоком уровне. Финансируемые специальные олимпиады, художественные и ремесленные кружки помогали развивать способности и навыки детей. Зачастую этой стороне деятельности директора советских предприятий отдавали не меньше времени и энергии, чем производству, и это, конечно, стратегически оправданно. На оборонные предприятия приходили активные, хорошо подготовленные люди.

Поствузовское образование представляло собой развитую систему, в которой предусматривался адаптационный период для молодых специалистов. Эта система включала разнообразие курсов факультетов повышения квалификации: от еженедельных до ежегодных, непосредственно на предприятиях и с выездом — до региональных и отраслевых баз для фундаментальных форм подготовки и переподготовки. Работали аспирантура и докторатура, занимающиеся подготовкой специалистов для отраслевой науки.

И эти положительные элементы подготовки кадров следовало бы сохранить, развить и перенести, по возможности, во все вузы для подготовки специалистов по гражданским специальностям.

Однако этот опыт не был проанализирован ни отраслевыми, ни академическими организациями и фактически не стал общим достоянием. Эта методология практически не используется в период конверсионной реконструкции оборонных отраслей. Почему?

Первое. Предприятия в период конверсии попали в тяжелое финансовое положение. Спад производства в первую очередь сказался на крупных оборонных предприятиях, которые ранее содержали огромную социально-бытовую и интеллектуальную инфраструктуру, освобождая крупные районы города от каких-либо затрат на них. В настоящее время предприятия вынуждены сокращать эти расходы, которые за последние два года возросли из-за роста («либерализации») цен в десятки раз.

Второе. Огромные сложности конверсионных процессов поставили для многих предприятий на первый план вопрос о выживаемости, отодвинув стратегические проблемы, в том числе и социально-экономическую сферу, интеллектуальные проблемы подготовки и переподготовки кадров.

Конверсионные процессы сказались самым кардинальным образом и на неспециализированных вузах.

Во-первых, это касается распределения выпускников. В СССР существовала система государственного распределения. Раньше примерно за полтора — два года в любой государственный вуз приходили из Министерства образования списки с адресами предприятий и возможных рабочих мест для всех специальностей данного учебного заведения.

Оборонные организации были довольно престижным объектом получения работы. В них семейным выпускникам бесплатно предоставлялось жилье (квартира или вначале комната), а одиноким — хорошее общежитие. На каждом факультете заседала комиссия по распределению. Студентов ранжировали по успеваемости и, таким образом, студенты с наиболее высоким рангом получали приоритет в выборе.

По действующему законодательству предварительное распределение происходило не менее чем за полтора года до окончания вуза, а окончательное — с полным юридическим оформлением — за полгода до окончания. Между этими двумя этапами будущие работники могли подробно знакомиться с предприятиями, условиями работы, ее тематикой и т.п. Представители предприятий и студенты присматривались друг к другу, иногда меняя по нескольку раз свои намерения.

Существовал закон о молодых специалистах, в котором четко оговаривались права молодых выпускников вузов. Прес-

тижность «оборонки» в распределении определялась повышенной оплатой труда; сравнительно улучшенными социально-бытовыми условиями и, если так можно выразиться, надежностью рабочего места.

Для очень редких, особо закрытых оборонных комплексов, размещенных в изолированных городках, эта изоляция возмещалась значительными бытовыми преимуществами и гарантированным профессиональным ростом при должном усердии и способностях. На оборонных предприятиях, как правило, действительно существовали хорошая творческая обстановка и психологический климат, вплоть до того, что создавались землячества (братства, ассоциации) выпускников какого-либо вуза, помогающие процессам обустройства, адаптации и т.п.

Второй аспект влияния ВПК заключался в том, что оборонная тематика занимала более 60% научно-исследовательских работ ведущих вузов и несколько менее — рядовых институтов. И это тоже была постоянная многолетняя работа исследовательских коллективов, позволяющая, помимо финансового вознаграждения, достичь высокой специализации в избранном направлении и получить научное признание. Был и еще один очень важный аспект: вузы оснащались самым современным оборудованием, вовлекали студентов в научную работу.

В настоящее время система гарантированного рабочего места для выпускника упразднена и пока не заменена никакой другой. На фоне сокращения производства и рабочих мест найти работу выпускнику довольно сложно, и даже престижные вузы не могут определиться с местом работы для всех выпускников. Наступивший кризис в строительстве жилья обусловливает бесперспективность его получения, а стоимость жилья достигла примерно пятидесятилетней заработной платы хорошо оплачиваемого молодого специалиста на промышленном предприятии. Налоговая политика государства такова, что новые экономические структуры развивают только торгово-закупочные операции, оставляя до лучших времен реализацию своих задумок в области производства.

Государство направляет значительные средства на поддержку системы образования в широком диапазоне мер: от резкого повышения студенческих стипендий до увеличения оплаты преподавателей и сотрудников и учреждения государственных, региональных, межвузовских и иных исследовательских программ государственного финансирования, опре-

деляемого на основе научной экспертизы и специальных научных советов. Имеются и налоговые льготы.

У вузов появились новые источники финансирования. Законом разрешена коммерциализация начального, среднего и высшего образования, а новые преуспевающие коммерческие структуры в состоянии произвести надлежащую оплату своих стипендиатов.

Разрешены и многие виды коммерческой деятельности, начиная от открытия при организациях малых предприятий до коммерческих магазинов, биржевой и банковской деятельности.

Развитие технопарков

Перечислим коротко их влияние на конверсионные процессы.

Подготовка и переподготовка кадров для конверсируемых предприятий, организаций и областей научно-исследовательской деятельности. Это самая гибкая из существующих форм переподготовки и вовлечения конверсируемого интеллекта в новые области деятельности при достаточно полном использовании накопленного ими опыта. Подготовка ведется в самом активном из возможных режимов обучения — в реальном и развивающемся деле, когда, как правило, все кадры начинают работать над научно-технической идеей почти с «чистого листа», а отвлекающие и зачастую непреодолимые для начинающих структур проблемы утверждения себя «под солнцем» берет на себя мощная сложившаяся структура технопарка.

Возможность в будущем мягкой конверсии предприятий, когда отработку альтернативной гражданской конструкторско-технологической линии можно проводить под «зонтиком» технопарка с последующим коммерческим интересом при завершении в основном производстве военного контракта.

Ликвидация научно-технологических пустынь. В России в настоящее время резко усилились центростремительные тенденции среди населения. Переезд из малых поселений в большие вызван падением производства. Между тем население этих небольших поселений вполне можно занять производством простейших компонент (или завершенной продукции) с обеспечением инфраструктуры ее реализации. Это, конечно, не основная деятельность технопарка, тем более его участия в конверсии, но крайне необходимая.

Особенно большие трудности возникли в малых специализированных, так называемых «закрытых» городках. Их в России немного, но проблема их выживания, как и граж-

данских «наукоградов», исключительно важна. Разрешением этих проблем заняты многие, в том числе и высокие властные структуры. Технопарки, организуемые в научных городках и при крупных вузах, могут оказать в этой области эффективное воздействие.

В технопарках могут создаваться новые типы вооружений, но без их промышленного производства, Это также значительно могло бы смягчить конверсионный удар по экономике страны, в том числе и за счет минимизации риска производства.

По-видимому, в мире все чаще будут использоваться методы консервации новых вооружений с отработкой полного цикла производства, включая серийную технологию и организацию, но без развертывания их реального производства и поставки в войска. Это один из способов продолжения оборонных научных исследований, от которых в настоящее время, видимо, ведущие государства не в состоянии отказаться, несмотря на огромные продвижения на пути разоружений.

Социальное значение технопарков. В качестве иллюстрации можно привести организацию технопарков в Германии в затухающих по основному направлению деятельности районах Эльзас-Лотарингии и Рура. На замену сворачиваемой угольной и сталелитейной промышленности приходят наукоемкие технологии. Опыт безусловно, применим в России, в особенности в период конверсии, когда происходят еще более глубокие изменения в производстве.

Специфическая не только для российских переходных процессов, но и многих других стран проблема «утечки мозгов», иначе говоря, переезда продуктивных ученых в другие страны, интенсифицируемая глубокими потрясениями в России, может быть несколько ослаблена развитием технопарков. Однако необходимы межнациональные вложения финансов в существенных масштабах.

Есть все основания утверждать, что эти новые образования при надлежащей финансовой интернациональной поддержке дадут эффект не только в области конверсии, но и в ряде других не менее важных областей, неразделимых в реальной жизни. В России развивается это движение, особенно в рамках Ассоциации технологических парков, рождается межнациональная программа «Технопарк», возникают новые многообещающие структуры.

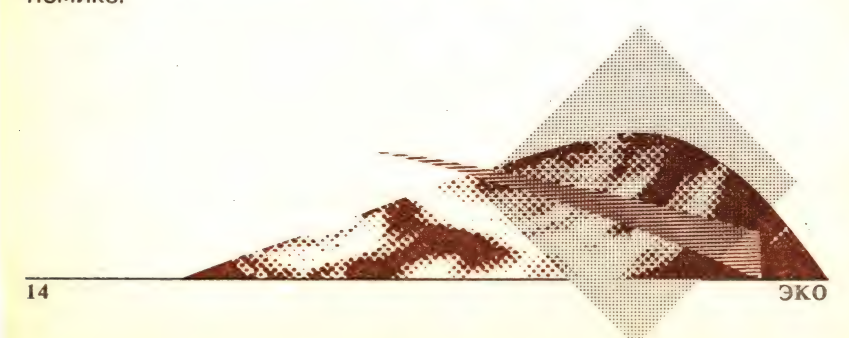
* * *

Фактически ни на одном предприятии конверсионные процессы не используют существующие полные технологические циклы. В лучшем случае речь идет только о фрагментах этих циклов и фрагментарных комбинациях оборудования. Основное оборудование, в котором обычно и сосредоточено в «ноу-хау» оборонного производства, в полной мере не задействовано.

Этим не исчерпываются возможные потери, точнее, неиспользованные возможности от отсутствия продуманной политики конверсии. Более существенны потери от игнорирования системности в использовании активной части производственных фондов, оборудования, а главное — системности использования интеллектуального потенциала коллективов.

Многие осознали тот факт, что мало выпускать гражданскую продукцию, необходимо как можно полнее использовать весь многокомпонентный накопленный потенциал. Иначе примитивно понимаемая и реализуемая конверсия, несмотря на благородную направленность, станет разрушительной для накопленных в нашем бывшем государстве (СССР) ценностей в виде промышленного потенциала в широком смысле.

Как и любое крупное общественно-экономическое явление, российская конверсия затронула все стороны жизни общества и сказалась не только на жизни России, но, в разной мере, и на многих других странах, зачастую довольно неожиданным образом. Однако конверсия в России, принявшая столь всеохватывающие размеры, в свою очередь, является частью более общего и более кардинального общественного процесса, на фоне и в глубине которого она развивается, — процесса перехода бывшей единой социалистической страны СССР к рыночной экономике.



КАДРОВАЯ РАБОТА: БАЛАНС ИНТЕРЕСОВ

А. И. КУРЦЕВИЧ,
председатель правления —
генеральный директор
акционерного общества
«Сибирские кожгалантерейные товары»,
Новосибирск

В 1992 г. наше предприятие получило предложение от Института экономики и организации промышленного производства СО РАН принять участие в международном исследовательском проекте «Трудовые отношения в переходный период». Раз в полгода исследовательская группа проводит социологические опросы и их результаты представляются нам для анализа и принятия решений. Довольно широкое масштабное исследование включало опрос двух руководителей высшего звена управления, трех специалистов (в том числе двух главных специалистов), четырех начальников цехов, мастеров и рабочих трех цехов предприятия. Предстоит дальнейшая работа, внесение корректировок в деятельность предприятия. Но некоторые интересные выводы можно сделать уже сейчас.

Многое нас порадовало. Почти все респонденты уверенно говорят о том, что отношение к труду всех категорий работников стало лучше. Вот выводы отчета: «Повысилась ответственность работников за выполняемую работу. Проявляется большая степень самостоятельности в работе. Практически отсутствуют какие-либо проблемы с дисциплиной труда. Более рационально используются материалы».

Анализ изменения отношения к труду показывает, и это совпадает с нашим мнением, что заработная плата как никогда раньше напрямую связана с результатами труда. Поэтому разработка системы оплаты труда почти для всех групп работников становится одной из основных проблем для руководителя.

Без сочетания моральной и материальной оценок человек не сможет долго работать на хорошем уровне. Поэтому наше сти-

мулирование строится на сочетании личных интересов и интересов фирмы. Это непростое дело. Найти общее сложно. Сейчас большинство заинтересовано в том, чтобы получить как можно больше уже сегодня. Зачем заботиться о будущем предприятия, если неизвестно, что будет завтра. Особенно это касается тех, кто уходит на пенсию. А ведь фирме надо развиваться. Найти равновесие между этими противоположными интересами — задача, достойная раздумий управленцев.

Когда это возможно, мы ставим заработную плату в зависимость от прибыли, которую получает предприятие от реализации продукции, в производстве которой участвовало данное подразделение, а для руководителей — от общей прибыли.

Оптимальный, на мой взгляд, вариант мы нашли для линейного персонала и коммерческого отдела. Это означает, что люди знают, как выполнить свои обязанности по решению задач, стоящих перед фирмой, чтобы получить большую заработную плату. Например, в отделе сбыта получают фиксированный процент прибыли от реализации, причем верхний уровень не ограничивается: чем больше продано, тем выше оплата.

Точно так же в основном производстве. Бригада, помимо своей сдельной заработной платы и премий за качество, получает вознаграждение за реализацию продукции, выпущенной на данном потоке. И чем больше продукции произведено и реализовано отделом сбыта, чем по большей цене ее реализовали, то есть чем лучше эта продукция, тем больше получат рабочий, мастер и начальник цеха. Начальники цехов и мастера, конечно, особенно сильно заинтересованы. Если для рабочих это дополнительное премирование, то для начальника и мастера цеха это единственный вид премии. Такая система заставила людей смотреть, какая модель ставится на поток. Начальники цехов за один-два месяца вперед тщательно анализируют, насколько хороша модель с точки зрения производства, будет ли она реализована на рынке. Помню, как в условиях командной экономики мы принуждали линейный персонал выпускать «штуки», потом потребовалось качество, и объем был забыт. Теперь они думают и о том, и о другом.

То же самое мы применили к руководителям. Человек десять находятся на контрактной системе, и практически все получают некоторый фиксированный процент от прибыли. Если продукция выпускается, но лежит на складе и деньги не поступают на расчетный счет предприятия, то они могут почти ничего не получить, ведь оклады не такие уж высокие. Мы приняли решение уменьшить оклады, но процент прибыли оставили тот же и за-

крепили это в контрактах. Все согласны, что это стимул к выпуску хорошей продукции, а значит, благо для всего предприятия. Ведь если будет прибыль, то будут деньги и на социальное развитие, и на техническое, и на все остальное.

Мой доход зависит лишь от двух показателей: от уровня средней заработной платы на предприятии и от величины балансовой прибыли. Это заставляет искать равновесие между двумя противоположными целями: ростом заработной платы и ростом прибыли. Если я резко увеличу один из этих показателей в ущерб другому, мой доход упадет.

Оплата в отделе снабжения тоже зависит от конечного результата. Показателем здесь является уровень конфекционирования, то есть то, насколько подбор материалов, в том числе вспомогательных, и фурнитуры соответствует образцу. В зависимости от этого по определенной шкале начисляется премия.

Сейчас стоит задача заинтересовать модельеров и технологов. Видимо, их премии тоже следует связать с прибылью от реализации той продукции, той модели, которую они изобрели, сконструировали или запустили на поток. Когда мы решим эту проблему, у нас все в одной команде будут работать на конечный результат. Останутся только отдельные отделы и специалисты, к которым трудно применить такой подход.

Не так давно на предприятии внедрена система рейтинговой оценки. В ней мы использовали американские, японские и наши московские разработки. Ежеквартально все рабочие и служащие оцениваются по четырем группам показателей. Это образовательный уровень, деловые качества, служебное положение и результативность. Всего же показателей около двадцати. Каждому человеку выдается рейтинговый лист, и он может посмотреть, как его оценивают по каждому показателю и какова его общая рейтинговая оценка, объединяющая эти показатели. Эта общая оценка через коэффициенты влияет на оклад, который назначается специалисту.

Оценки устанавливает комиссия из пяти человек. В нее входят директор, первый заместитель директора, начальник отдела совершенствования кадров, главный экономист и начальник планово-производственного отдела. Привлекаются также соответствующие руководители, которые дают оценку своим подчиненным. Сначала возникали, конечно, некоторые недоразумения, но постепенно люди поняли, что здесь меньше субъективизма, чем если просто устанавливать оклады.

Когда квартал заканчивается, руководители или даже сами специалисты должны подать заявки на изменение оценки. Если

руководитель заботится о своих подчиненных, он сообщает о том, что подчиненный улучшил свои показатели. Какие-то соображения есть и у членов аттестационной комиссии. Комиссия собирается и на основании заявок делает изменения. Соответственно увеличивается общая рейтинговая оценка, что влечет за собой повышение оклада.

Когда такая система налажена, с ней уже несложно работать. Главное было ее разработать. Теперь мы можем за короткое время провести оценку всех инженерно-технических работников. Опираясь на накопленный опыт, работаем над рейтинговой оценкой всех повременщиков. В будущем, может быть, распространим это на сдельщиков.

Изменения в системе оплаты труда привели к большой дифференциации заработной платы. Это был спорный момент. Многие говорили, что те, кто выполняет примерно равную работу, должны получать одинаково. Но мы все-таки пошли на эксперимент. В условиях, когда люди привыкли к пассивному отношению к труду, пример того, что работающий рядом может получить больше, должен подтолкнуть. Получается своего рода «взрывной эффект». Если начальник цеха получает больше, это раздражитель скорее негативный, а когда такой же рабочий получает больше, это действует в целом позитивно: значит, и я могу получать такие деньги.

Поэтому у нас в одном цехе заработная плата сильно различается. Квалифицированный рабочий получает в 2—2,5 раза больше неквалифицированного. Поскольку квалифицированные, как правило, проработали больше, то это нормально воспринимается коллективом. Но зато заметно уже сейчас, насколько быстрее осваивают профессию вновь принятые на работу. Они видят, что можно неплохо зарабатывать на этом предприятии, на этом рабочем месте.

Но с дифференциацией связаны и негативные моменты. Еще совсем недавно коллектив был монолитным, все зарабатывали примерно одинаково. Сейчас среди рабочих выделяется прослойка профессионалов, управленцев, специалистов, которые получают значительно больше других. Это, конечно, не улучшает микроклимат в коллективе. Недовольство расслоением ведет к тому, что падает рейтинг руководства предприятия. Раньше он был довольно-таки высоким. Этот авторитет складывался годами.

Коллектив, может быть, еще не осознал, что уже сложился рынок рабочей силы. Квалифицированный бухгалтер «стоит» 150 тыс., юрист — 100 тыс., квалифицированный технолог — 60 тыс.

Стоимость же рабочего средней квалификации — 20—30 тыс., а на многих предприятиях ниже. И я как директор не могу платить специалистам меньше. Многие ли будут работать на одном патриотизме? Люди должны получать столько, сколько они «стоят». Пока это с трудом доходит до сознания большинства работников. Хотя они понимают, что за более квалифицированный труд надо платить больше. Швея четвертого разряда, на обучение которой требуется три года, согласится, что ее труд должен оплачиваться выше, чем труд подсобного рабочего.

В последнее время мы много внимания уделяем информированности коллектива. Существует четкая продуманная система информирования об изменениях в деятельности предприятия. Ежемесячно бывают встречи с линейным персоналом. Раз в месяц в моем кабинете проходят встречи с молодыми специалистами, я считаю их очень важными. Они задают вопросы, ответы на которые хотят услышать от директора. Идет обмен мнениями, они из первых уст узнают о каких-то новых планах.

Сейчас на предприятии происходит смена поколений, увеличивается количество рабочих мест, приходит много людей с заводов, где, может быть, были свои традиции. Поэтому важно сохранить наши старые традиции. Необходимо также, чтобы вновь принятые работники как можно быстрее вошли в курс дела, в свою работу. Мы пытаемся сделать так, чтобы этот процесс прошел более гладко. Для этого существует программа адаптации. Новому человеку дают памятку, устраивают экскурсию, показывают технологические потоки, знакомят с философией фирмы, с коллективным договором, другими документами, показывают видеофильм о предприятии. Через некоторое время с ним встречается руководитель того блока, где он будет работать, — технологического, производственного или коммерческого. У нас на предприятии разрабатывается несколько десятков различных программ. Молодой специалист включается в группу по разработке какой-либо комплексно-целевой программы. Участвуя в этой работе, он лучше узнает проблемы предприятия.

Необходимо, чтобы люди чувствовали, что их знания нужны предприятию, поэтому одно из важных направлений нашей работы — совершенствование кадров. Этим занимаются заместители по информации, подключены техническая и художественная библиотеки. Есть класс экономической учебы, где человек может заниматься в спокойной обстановке.

У нас существует довольно стройная программа обучения персонала. Во-первых, это система творческих дней. Инженер-

но-технический работник имеет один день в месяц, который он может использовать по собственному усмотрению, например, сходить в библиотеку или в картинную галерею, на выставку, если это художник-модельер.

Каждый день время с 9.30 до 11.30 отводится для самостоятельной работы. В это время запрещены какие-либо хождения по отделам, звонки, потому что люди должны читать специальную литературу. Конечно, я не настолько идеалист, чтобы считать, что в это время все прилежно читают. Очень много оперативной работы и, к сожалению, большинство специалистов не используют это право. Но возможность предоставлена, и использование ее только поощряется.

Кстати, за то, что сотрудники в отделе не пользуются творческими днями, начальника отдела наказывают. Есть журнал учета этих творческих дней, который просматривается каждый месяц. Допустим, из пяти сотрудников лишь двое воспользовались творческими днями. Значит, начальник не позаботился, чтобы его сотрудник «вырос» хотя бы немного.

Создание творческой атмосферы, даже состязательности, я считаю одной из главных задач коллектива. За последнее время мы внесли большие изменения в состав руководителей предприятия. Достаточно сказать, что доля молодых специалистов в административно-управленческом персонале составляет 20%. Не без колебаний, но мы пошли на то, чтобы создать конкурентную среду. Нельзя сказать, что все проходит гладко, но главное, чего мы добились, — изменилось отношение специалистов к своей работе. Если человек не будет работать над собой, на его место может прийти другой.

Самое сложное на производстве — это, наверное, постоянное самосовершенствование, интеллектуальный труд. Гораздо проще, хотя это и требует много нервов, выполнять оперативную работу, куда-то побежать, что-то принести, кому-то позвонить, какую-то проблему «утрясти». А вот аналитическая деятельность не у всех получается.

Может быть, можно было найти какой-то более мягкий способ, что мы и делали на протяжении предыдущих десяти лет. Но, к сожалению, только такая жесткая кадровая политика позволила в отношении специалистов от слов перейти к делу. И мы видим, что специалисты хотят ездить, читать, узнавать новое, они стремятся совершенствовать свою работу.

НАША ЦЕЛЬ — ЭКОНОМИЧЕСКОЕ ВОЗРОЖДЕНИЕ РОССИИ

Всероссийская Ассоциация приватизируемых и частных предприятий объединила более тысячи хозяйственных руководителей. Консолидация сил в поддержку курса экономических реформ ускорит вхождение нашего общества в рыночные отношения, окажет влияние на выработку законодательных и правительственных решений, приобщит к свободному предпринимательству миллионы людей. Ассоциация станет той общественно-политической структурой, которая защитит интересы частного бизнеса в целях экономического возрождения России. О программных документах Ассоциации, ее целях и задачах рассказывает ее президент, Е. Т. ГАЙДАР.

— В прошлом году пресс перемен, который обрушился на предприятия, образовал достаточно необычную спайку интересов практически всех хозяйственных субъектов, как потенциально жизнеспособных и эффективных, так и менее эффективных. Эта спайка вызвана заинтересованностью в сохранении высокого уровня государственной поддержки и высокой инфляции. Дело в том, что всегда, в любой экономике есть предприятия, которые могут выжить только при значительных государственных дотациях и дешевых кредитах, они заинтересованы в инфляции потому что иначе просто станут банкротами. В противовес им есть предприятия, заинтересованные в низких налогах и финансовой стабильности.

Но в прошлом году все предприятия оказались в шоке от перехода на новую систему связей, от резкого сокращения оборонных заказов, разрыва традиционной кооперации со странами содружества. Все это создало парадоксальную ситуацию, при которой даже очень эффективные, перспективные предприятия попали в безвыходное положение и вынуждены были возлагать свои основные надежды на ослабление

кредитно-денежной политики и кредитную поддержку государства.

С конца 1992 г. по мере адаптации экономики к новым условиям, к рыночному регулированию, этот единый блок, который по существу сломал проведение последовательной антиинфляционной политики, начал размываться. Стало ясно, что у нас существуют предприятия и секторы экономики, которые могут не только выжить в рыночных условиях, но и быть весьма эффективными. Они заинтересованы в сокращении налогового бремени и обеспечении финансовой стабильности. Но есть и большое число предприятий, способных жить только на дотации.

Размежевание между этими двумя группами предприятий, между теми, кто поддерживает долгосрочную высокую проинфляционную политику, и теми, кто заинтересован в стабилизации экономики, сегодня, на мой взгляд, стало водоразделом между основными группами, от которых зависит положение в экономике. Именно они будут определять и политическое развитие общества в ближайшие месяцы.

— Егор Тимурович, вы совершенно сбрасываете со счетов влияние политических партий?

— Политические партии пока предельно слабы и неорганизованы, и если что-то будет оказывать влияние на политические решения, то это расстановка сил и интересов в основных хозяйственных и финансовых структурах, которые будут пытаться проводить свои решения через существующие органы власти или формируемые ими организации.

— Эксперты считают, что общее развитие экономико-политической ситуации приобретает довольно опасные тенденции с точки зрения развития частного бизнеса. Не смогли бы вы прокомментировать нынешний правительственный курс?

— Смена правительства в конце декабря, естественно, внесла элемент нестабильности просто в силу изменения ожиданий. Это вполне понятно и естественно, ибо население всегда отвечает на смену власти ростом социальных ожиданий. К тому же на фоне организационной неразберихи в конце декабря были выданы крупные дополнительные кредиты: буквально за неделю — на 1,3 трлн руб.! Это, естественно, не могло не сказаться на динамике цен...

Правительство с 15 января существенно скорректировало курс, отказалось от попыток заморозить цены, несколько раз

декларировало приоритет финансовой стабилизации, провело ряд мер, которые не имели принципиального характера, но все же демонстрировали волю к движению по пути реформ и финансовой стабилизации. В целом это позволило в первом квартале сохранить основное направление курса реформ и продолжить с февраля линию на уменьшение финансовых диспропорций и сокращение денежной массы. Именно на этой основе удалось к марту несколько снизить обесценивание курса рубля по отношению к доллару и обеспечить последовательное снижение недельных темпов инфляции.

К сожалению, с конца марта развитие событий в экономике приобрело сугубо политические черты. Обострилось политическое противоборство, которое, естественно, привело к эскалации обещаний с обеих сторон. Обещаний, крайне опасных для нашей больной экономики. Вот некоторые примеры. В тех регионах, где все месяцы, несмотря на наши настоятельные советы, продолжали дотировать важнейшие продукты питания, именно за двадцать дней до референдума отменили дотации. В это же время принимается решение заморозить цены на нефтепродукты, не размораживая цены на уголь, повысить стипендии студентам и аспирантам и т. д. За эти обещания всем нам придется платить — я имею в виду тот сектор экономики, который может платить, который конкурентоспособен и производителен.

С апреля явно прослеживается ослабление финансовых ограничений в работе правительства, появляются документы, не согласованные с Министерством финансов РФ, резко растут ассигнования, иногда в несколько раз, особенно в агропромышленный комплекс. Естественно, это создает базу для усиления инфляционного давления. Отсюда возникают «новые» идеи восстановления традиционного исполнительного контроля, главной задачей Министерства экономики провозглашается наведение порядка, проведение селекторных совещаний и т. д. Здесь вполне понятная опасность состоит в том, что на фоне такой политики могут «откручивать головы» не только директорам государственных предприятий, но и руководителям частного сектора, приватизированных предприятий. По существу, это означало бы свертывание реформ. Эти тенденции особенно заметны на фоне той борьбы, которая разворачивается вокруг дальнейшей стратегии приватизации, особенно в сфере военно-промышленного комплекса.

Казалось бы, все ясно: государство должно либо обеспечить эти предприятия оборонными заказами, либо отпустить их на свободу. Сейчас сложилась тяжелая обстановка вокруг привати-

зации целого комплекса крупнейших оборонных предприятий, особенно в Санкт-Петербурге. Государство не может обеспечить многие заводы оборонными заказами и вместе с тем не разрешает их приватизировать. Есть явные признаки того, что отраслевые министерства рвутся к контролю за процессом приватизации и особенно к контролю за пакетом акций, чтобы попытаться восстановить традиционные механизмы управления предприятиями.

В этой сложной ситуации наша Ассоциация должна поддержать те реформистские силы в Правительстве, которые там есть.

— У всех на памяти заявления членов вашего Правительства: «Если уйдет Гайдар, мы все подадим в отставку». Вы ушли, но заявлений об отставке не последовало...

— Мы должны ориентироваться не на скорейший уход своих единомышленников из Правительства, а наоборот, на их поддержку, потому что их уход означал бы резкое ослабление наших собственных позиций, и в том числе неизбежный рост дискриминации частного и приватизированного сектора. Надо постараться помочь тем политическим силам, которые объективно заинтересованы в финансовой стабилизации и продвижении курса реформ.

Поскольку Ассоциация провозгласила своими целями защиту интересов приватизируемых и частных предприятий, мы должны иметь сильные региональные отделения. Они уже сформированы в Москве, Санкт-Петербурге, на Урале. Думаю, к июлю мы завершим эту организационную работу.

В соответствии с правом, которое делегировал мне Учредительный съезд, я назначил исполняющим обязанности исполнительного директора Ассоциации Алексея Леонардовича Головкова. Впоследствии, когда сформируются региональные структуры, проведем пленум, и там уже окончательно решим кадровые вопросы.

— Каковы основные направления деятельности Ассоциации, ее приоритеты в вопросах стратегии и тактики реформ?

— Приватизируемые и частные предприятия первыми вступили на путь экономических преобразований и рыночных реформ. Они на себе почувствовали и правовой вакуум, и отсутствие рыночных механизмов управления, и неподготовленность кадров для работы в рыночной среде. Отсюда и наши приоритеты. Мы наметили направление на максимальное, эффективное использование технической помощи и технического содействия

Запада в подготовке кадров для участников Ассоциации. Квалифицированные специалисты быстрее смогут формировать цивилизованные конкурентные рыночные отношения и защищать свои экономические и социальные интересы.

Мы уже подготовили несколько проектов. Первый из них — девятинедельная экономическая школа в Санкт-Петербурге, которую мы открываем в июле. Она позволит работникам Ассоциации получить качественное, западного уровня, экономическое образование. Задача такая: помочь человеку, который имеет советский экономический диплом и говорит по-английски, на основе интенсивного курса с привлечением лучших западных преподавателей, довести его знания до уровня, соответствующего западному диплому.

Естественно, эта программа предполагает отбор людей, которые способны по ней учиться.

В первую очередь мы будем рекомендовать работающих на предприятиях молодых экономистов, подающих надежды, которых руководители намерены выдвигать. Это очень полезное расширение образования, а дальше они смогут свободно взаимодействовать с любыми структурами в мире.

Другую программу можно условно назвать «Лидер». Ее цель — дать базовое образование, особенно молодежи, чтобы поддержать формирование следующего слоя политиков. Надо определить круг специалистов, которых Ассоциация сочла бы возможным выдвинуть с течением времени в Советы всех уровней на следующих выборах и обеспечить им базовое образование.

— Но можно ли быстро переподготовить кадры для частного сектора, если они воспитаны в антирыночном обществе? Как преодолеть психологический барьер?

— Мы договорились о программе западных стажировок, в первую очередь по линии фондов и ассоциаций поддержки малого и среднего бизнеса. Основные приоритеты здесь — финансовый сектор, агропромышленный комплекс, переработка сельхозпродукции, сервисные отрасли, сфера обслуживания. Финансовые затраты берет на себя принимающая сторона. За нами — подбор слушателей и программ. Скажем, две недели теоретических занятий и две недели — работа в фирме. Для хорошо подготовленных специалистов — четыре недели работы в фирме, без всяких предварительных семинаров. В общем, здесь проблемы не финансовые, а организационные.

Есть и еще один проект, он находится сейчас в стадии проработки. Его передал по нашей просьбе Борис Николаевич Ельцин Биллу Клинтону в ходе встречи в Ванкувере. Это масштабная программа стажировок за рубежом российских бизнесменов, предпринимателей, особенно руководителей мелких предприятий. Суть ее — в четкой обратной связи, предполагающей возможность оказания им в дальнейшем различных форм поддержки. Скажем, предоставление ограниченных кредитов для начала собственного дела либо только на отечественной основе, либо частично на отечественной и международной основе. Думаю, этот проект мы начнем осуществлять в регионах. Региональному отделению проще подобрать молодых предпринимателей для такой стажировки. После краткосрочной подготовки они поедут на стажировку в соответствующие фирмы зарубежных стран. По возвращении, если регион готов предоставить в аренду, например, гостиницу и оказать кредитную поддержку за счет местных ресурсов, можно будет обеспечить дальнейшее развитие такого предприятия.

— Каким образом?

— Есть разные возможности. Например, для тех, кто пройдет по конкурсу, будет предоставлена финансовая поддержка с западной стороны. Этот проект более долгосрочный, масштабный, он сейчас находится на проработке в американской администрации и в ряде структур, которые потенциально могли бы оказать содействие.

— Какие конкретно структуры вы имеете в виду?

— Ассоциация губернаторов, ассоциация мэров городов США и крупные американские корпорации.

Интересный проект предложили мы и Европейской комиссии. Образно говоря, это — «свадебное бюро» для российских и зарубежных предприятий. Эта структура будет обеспечивать российские предприятия информацией о возможностях и потребностях западных контрагентов, а западный рынок — аналогичной информацией о российских контрагентах. По сути, это будет рекламно-информационное бюро, работающее в две стороны.

Еще одно направление — нормотворческая деятельность. Законодательное обеспечение становится в последнее время одним из факторов, тормозящих радикальные экономические преобразования в стране. Откровенная антиреформенная направленность проектов отдельных нормативных актов, рассмат-

риваемых Верховным Советом России, блокирование рассмотрения и принятия законов, необходимость которых диктуется самой жизнью, грозят превратиться в хронический недуг постоянного отставания законодательства от реалий жизни. Противоречивость многих положений различных законов ставит в тупиковую ситуацию хозяйственных руководителей, правоохранительные и судебные органы и фактически лишает предприятия возможности судебной защиты своих интересов, в том числе от произвола чиновников. С июля прошлого года в Верховном Совете лежит без движения новый проект Гражданского кодекса. А это — необходимая правовая основа рыночной экономики. Представьте: если завтра изменится политическая обстановка, все члены нашей Ассоциации могут попасть в тюрьму на основе ныне действующего законодательства.

Мы должны сосредоточить свое внимание на нормативных актах федерального уровня, обеспечивающих защиту частной собственности, на разработке земельного законодательства, на принятии разумных законов об акционерных обществах и товариществах, на корректировке уголовного, гражданского и градостроительного кодексов. А пока административный аппарат, пользуясь старым законодательством, парализует инициативу частных капиталовложений в развитие производства. Все надежды на то, что возможно какое-то масштабное государственное инвестирование в экономику, просто иллюзорны. Таких денег у государства нет и не будет.

Ассоциация уже разработала программные документы, отстаивающие приоритеты в вопросах стратегии и тактики экономической реформы в области государственного управления, финансово-кредитной и налоговой политики, банковской деятельности, приватизации, конверсии предприятий оборонных отраслей, антимонопольного регулирования, земельной реформы, внешнеэкономической деятельности.

Ассоциация будет активно участвовать в разработке проектов законов, указов Президента и постановлений Правительства России и реализации мер по их осуществлению.

Для успешной реализации радикальных экономических преобразований России необходима сильная государственная власть. Ассоциация заявляет о своей поддержке стратегического курса экономических реформ и готова использовать все имеющиеся в ее распоряжении возможности для содействия скорейшему выходу России из кризиса, ее экономическому и культурному возрождению.

Беседу вела Надежда ИЛЬИНСКАЯ

РЫНОК-ВЕЛИКАН (СУПЕРРЫНОК)

С. И. ПАРИНОВ,
руководитель проекта
«Мониторинг деловой активности в России»,
кандидат экономических наук,
Институт экономики и организации
промышленного производства СО РАН,
Новосибирск

Базары, «толчки», крытые и открытые рынки стали, пожалуй, одной из примет нашей новой жизни. Каждый знает, как это выглядит: большое скопление народа и товара, беспорядок...

Но не каждый знает, что появилась поражающая воображение своими масштабами новая «толкучка», имеющая все привычные атрибуты. Народ на нее «собирается» ежедневно со всей территории бывшего Союза, из более чем 250 промышленных центров, от Прибалтики до Камчатки. Точное количество суетящихся подсчитать невозможно, но, по оценкам, это примерно 50 тыс. человек. Как и везде: все продают, но мало кто покупает. Продают все: самолеты, плавбазы, дома, мыло, спички... Торговля телом, правда, пока не наблюдалась. Часть, как обычно, «мухлюет», остальные их изобличают. Есть еще одна особенная примета: за всю полуторагодовую историю на этом рынке не раздалось ни звука. Нет, это не специализированная толкучка для глухонемых. Это — информационная сеть РЕЛКОМ, в которой предложения покупателей и продавцов в письменном виде распространяются по проводам.

Для того чтобы понять, как это все устроено и работает, представьте себе следующую картину: вместо прилавков, отведенных для торговли едой, металлом, одеждой и т.п., стоят как бы доски объявлений, на которые любой желающий в любое время может повесить любой текст. Этот текст, как и другие, доступен всем, кто сможет прочитать то, что находится на данной доске объявлений. Когда на доске не остается свободного места, каждое новое объявление вытесняет самое старое. Желающие могут заказать копии этих объявлений прямо на дом. Понятно, для того чтобы участвовать в этом увлекательном процессе чтения чужих объявлений и вывешивания своих, нужен компьютер, подключенный к региональному узлу сети РЕЛКОМ.

У РЕЛКОМа есть и конкуренты. Динозавр — ТЕЛЕМАРКЕТ, новичок — СИТЕК, и еще с десяток, которые подбирают то, что не удалось пока «переварить» РЕЛКОМу. Но завоевать хотя бы близкие позиции им так и не удалось. Самые дешевые расценки и самое большое количество пользователей — пока у РЕЛКОМа. Кто может устоять перед возможностью «вывесить» страницу своего рекламного текста перед глазами нескольких десятков тысяч предпринимателей всего за 200 руб.?

В настоящее время работают 20 «досок объявлений», специализированных для различных товарных групп, на которые еще в начале 1993 г. каждый день вывешивалось около 2 тыс. новых объявлений, а в апреле, когда пишутся эти строки, их стало уже более 3 тыс. ежедневно. Меньше чем за год поток объявлений увеличился в 8 раз.

У дешевизны есть и обратная сторона: нет экономического стимула соблюдать порядок. Отсутствие в массах привычки «переходить улицу на зеленый свет» может погубить это новое прогрессивное начинание. Ну скажите, зачем объявление о продаже мини-АТС «Крон-40» вывешивать на «доски» для стройматериалов, энергоносителей, оборудования и металлов, когда его место в — оргтехнике? Хотя что спрашивать — это явление настолько массовое, что тоже стало приметой времени: открывшиеся возможности «выступить» пьянят.

У дешевизны есть еще одно дитя: многие называют его «воздух». Демократичность и доступность досок объявлений РЕЛКОМ позволяют каждому стать заметным предпринимателем. Если, найдя для знакомой организации нужного покупателя или продавца, можно получить солидные комиссионные, то рискнуть на 200 руб. и дать объявление в сеть РЕЛКОМ может каждый. В результате может возникнуть большое количество объявлений, за которыми стоит один и тот же товар. Неприятность заключается в том, что в этой ситуации резко повышается количество случаев, когда начавшиеся переговоры обрываются, с точки зрения «клюнувшего» на рекламу, без достаточных оснований. Вот здесь-то и возникает ощущение, что в большинстве объявлений содержится «воздух».

По-видимому, количество «воздуха» в объявлениях постепенно уменьшается. Во-первых, потому, что рыночная эйфория народа и «болезнь роста» досок объявлений постепенно проходят. Люди уже ищут такие виды деятельности, которые дают гарантированные доходы. Во-вторых, естественный отбор делает свое дело, среди посредников остаются только те, которые таким образом могут прокормить себя и, следовательно, действительно необходимы этому рынку.

Как и в любом другом большом организме, на досках объявлений РЕЛКОМ начались процессы самоорганизации. В первую очередь появилась «добровольная народная дружина», которая по соб-

ственной инициативе, тратя вообще-то на это свои «кровные», следит за порядком, формирует «общественное мнение» и борется с нарушителями. В «дружине» появились свои лидеры, которым нисколько не мешает действовать согласованно то, что один находится на Камчатке, другой в Институте прикладной физики в Москве, третий — в Харькове, и т. д. В арсенал средств входит публичное увещевание (например, Камчатка прославилась своими постоянными призывами против «воздуха» в коммерческих отношениях) и индивидуальная работа с нарушителями, которая, как правило, общественности не видна, но автор этих строк с ней знаком, поскольку сам однажды попался (за ошибочное размещение объявления об обмене квартиры не на той доске получил от «дружинников» кучу ненужных сообщений, и в итоге «штраф» оказался в 100 раз больше той суммы, которую заплатили получатели моего неудачного объявления).

В летописи РЕЛКОМовских досок объявлений, кроме периодической борьбы с администрацией сети РЕЛКОМ, есть еще один случай, когда вся «общественность» как один решительно и бескомпромиссно выступила против использования нецензурных выражений в коммерческих отношениях. В связи с этим в перечне обязанностей администрации появился пункт, по которому «матерщинникам» грозит полное отлучение.

В общем понятно, что могут дать доски объявлений РЕЛКОМ каждому из нас. Но что это дает нам всем вместе, нашему теперь очень народному хозяйству?

В качестве каламбура можно утверждать, что это в какой-то степени способно заменить нам то, что было утрачено с потерей «партии и правительства». РЕЛКОМовская сеть вместе с другими такими же — это первые ростки нового общенационального информационного организма, который растет практически сам по себе и работает для того, чтобы заменить умершую систему распространения команд «сверху вниз» на систему согласования интересов и намерений каждого с каждым. Он и растет именно сам по себе, потому что позволяет экономить деньги каждому отдельному предпринимателю в его нелегком и нератном труде.

И последнее, что хотелось бы отметить: изучение потоков информации, проходящих через такого рода доски объявлений, чрезвычайно важно, по моему мнению, для научного анализа состояния экономики России, тенденций и характера развития ее рыночного механизма. В отличие от других источников подобной информации (биржи, торговые дома, рекламные сообщения в прессе), этот обеспечивает более интенсивный и непрерывный поток данных. Хотя содер-

жащиеся в нем сообщения пока менее стандартизованы и, следовательно, более трудоемки для обработки.

Вот только возникает вопрос: о чем могут «говорить» эти данные и как их интерпретировать? Что можно сказать об экономике России, если известно, что в Москве «Сникерс» предлагают за 150 руб., в Новосибирске — за 200 руб., и т. д.

Вопрос этот для нас новый. У нас уже хорошо получался научный анализ на основе сводок о производстве товаров, однако теперь этого недостаточно, потому что выяснилось, что почти все произведенные товары могут остаться нераспроданными.

Известно, что рынок товаров и услуг «живет» в различных системах распространения коммерческой информации (системы бирж, торговых домов, реклама в прессе, доски объявлений в информационных компьютерных сетях и т. д.). Объявление об одном и том же товаре может появиться во всех системах сразу. Следовательно, нельзя считать, что различные системы распространения информации создают различные не пересекающиеся рынки. Более точна точка зрения, что данные системы позволяют «визуализировать» определенную часть общего рынка страны, который в полном и исходном виде не наблюдаем. В то же время каждая такая система придает функционирующему в ее среде рынку некоторые свои особенности.

На основе данных, содержащихся в потоке коммерческих сообщений, можно проводить исследование текущего состояния и динамики рыночной активности различных экономических агентов (организаций). В частности, могут быть проанализированы динамика и взаимосвязи следующих показателей:

* количество коммерческих предложений и заявок по основным товарным группам и регионам России;
* доли спроса и предложения в общем объеме коммерческих сообщений по основным товарным группам и регионам России;
* уровень цен на основные товары;
* доля импорта в предлагаемой продукции по основным регионам России, в том числе доля импорта из стран бывшего СССР;
* доли сообщений, содержащие спрос или предложение услуг, технологий, информации или интеллектуальных продуктов, в общем объеме коммерческих сообщений и по регионам России.

Совокупность этих показателей может быть представлена в виде своеобразного экономического «барометра» (набора экономических индикаторов), отражающего общее состояние деловой активности, например, по типу «подъем», «спад» или «депрессия». Таким же образом может быть проанализирована и общая реакция рынка (экономических агентов) на внешние или внутренние для экономики России события.

Данный «барометр» может быть построен и использован по типу зарубежных показателей состояния фондового рынка до тех пор, пока российский фондовый рынок не станет общенациональным и достаточно развитым.

В качестве первого приближения к построению барометра экономической «погоды» для России можно предложить отслеживание изменений в количестве сообщений, поступающих на доски объявлений РЕЛКОМ из регионов России и по основным товарным группам. Уровень деловой активности можно в этом случае оценивать двумя показателями: региональные и товарные изменения в ежедневном потоке коммерческих сообщений.

К сожалению, этому информационному источнику присущи недостатки, которые приходится учитывать при использовании результатов научных выводов.

Во-первых, хотя доски объявлений РЕЛКОМ являются самыми масштабными в России, трудно утверждать, что на них отражаются все процессы рыночного развития (изменение товарной номенклатуры, цен, спроса, предложения и т. п.).

Во-вторых, неясно, как проверить представительность рынка отдельного товара. Если известно, например, что в стране производится 100 тыс. т цемента в месяц, а общий объем предложения цемента на доске объявлений, посвященной стройматериалам, составляет всего 10 тыс. т, то следует ли из этого вывод, что большая часть рынка предложения цемента находится где-то в другом месте? Ответить утвердительно на этот вопрос сложно, потому что нет данных о том, какое количество произведенного цемента реально «выброшено» на рынок за этот период.

Все детали этого нового явления в экономике страны (каким являются доски объявлений сети РЕЛКОМ) пока, конечно, неясны, и до конца не выработаны подходы к его анализу и интерпретации результатов. В качестве первой иллюстрации работ в этом направлении мы хотим предложить один из вариантов обзора состояния рынка некоторых товаров, существующего на досках объявлений РЕЛКОМ. Обзор подготовлен в рамках исследовательского проекта «Мониторинг деловой активности в России».



СТРУКТУРА И ДИНАМИКА РЫНКА: ВОЗМОЖНОСТИ ОЦЕНКИ

А. В. КИСЕЛЕВ,
Институт экономики и организации промышленного производства СО РАН, Новосибирск

Первый вопрос, которым невольно задастся каждый, кто решит пролистать на экране компьютера бесконечную вереницу предложений о продаже и заявок на покупку: что происходит в сети? Можно ли как-то рассортировать и проанализировать тот огромный поток информации, который ежедневно «сваливается» на пользователей, охарактеризовав тем самым ситуацию на этом вольном рынке?

Очень грубая классификация заложена в самой системе подачи предложений в сеть — все информационное поле фактически разделено на несколько электронных досок объявлений или, как их называют, конференции. Пользователь выбирает одну из конференций в соответствии с содержанием своего предложения — если оно, допустим, касается продажи партии компьютеров, то выбирается конференция «computers», а если речь идет о покупке скандия или меди, то выбирается конференция «metalls». Однако использовать такое разбиение информационного массива даже для поверхностного анализа очень трудно.

Во-первых, спрос и предложение не разделены — предложения о покупке, о продаже, о бартерных сделках перемешаны в каждой конференции.

Во-вторых, используемая тематика конференций довольно широка, и на одну и ту же электронную доску попадают весьма далекие друг от друга по функциональному назначению и потребительским свойствам товары. Например, в конференции «construc» можно встретить предложения по купле-продаже стройматериалов, бумаги, химической продукции и транспортных средств, хотя есть еще и конференции «chemical» и «transport», куда также поступают предложения

по этим товарам.

Таким образом, даже как отправную точку для анализа такую классификацию использовать не стоит. Других же прообразов аналитического обобщения информации сеть не содержит.

Чтобы получить какие-то содержательные характеристики данного рынка, в качестве первого шага из всех предложений имеет смысл выделить два массива — массив покупок и массив продаж. Таким образом, зная число предложений в каждом из этих массивов, можно получить представление о пропорции между спросом и предложением. Разумеется, это не будет характеристикой спроса-предложения в смысле совокупного объема запрашиваемой и предлагаемой продукции — объем товара в каждом предложении различный, а зачастую и вовсе не указывается («...в неограниченном количестве» — любимое выражение участников этого рынка). С другой стороны, если объем предлагаемой или запрашиваемой продукции — это характеристика емкости рынка, связанная прежде всего с производственными возможностями и возможностями импорта продукции, то количество обращений в сеть передачи данных характеризует спрос и предложение в иной плоскости — со стороны поведения рыночных агентов. Ситуация на рынке в этом случае отслеживается не через отраслевую и товарную структуру продукции, а через специализацию ее дистрибьюторов, их реакцию на изменение конъюнктуры.

Как показывает анализ, пропорция между спросом и предложением в динамике достаточно устойчива: доля предложений о покупке продукции всегда существенно ниже доли предложений о продаже, что позволяет охарактеризовать рынок как рынок покупателя. Вот, например, как складывалась эта пропорция за отдельные месяцы в 1992—1993 гг. (здесь и далее — данные на первую декаду апреля):

	декабрь 92	февраль 93	март 93	апрель* 93
Спрос	21,5%	18,9%	23,8%	12%
Предложение	78,5%	81,1%	76,2%	88%

Еще больший интерес представляет отраслевая структура спроса и предложения, т.е. распределение предложений по товарной номенклатуре (табл. 1).

Таблица 1

Структура спроса и предложения по основным отраслевым группам в апреле 1993 г.,%

Отраслевые группы продукции	Спрос	Предложение
Энергоносители и ГСМ	3,5	3,0
Черная и цветная металлургия	20,4	7,1
Химическая и нефтехимическая продукция	14,2	4,6
Производственное машиностроение	18,3	16,8
Продукция лесной, д/обрабатывающей и целлюлозно-бумажной промышленности	3,6	2,6
Стройматериалы	2,6	2,2
Продукция легкой промышленности	3,6	6,7
Продукция пищевой промышленности	23,4	30,5
Электробытовые товары, аудио- и видеотехника, мебель, хозтовары	2,6	16,1
Оргтехника, компьютеры и периферийные устройства, запчасти и комплектующие к ним	3,1	5,1
Легковые автомобили	4,7	4,4
Прочие виды продукции		0,9

Как видим, данный рынок пока складывается как неспециализированный и универсальный. Здесь представлена продукция практически всех отраслей промышленности (довольно высокий удельный вес предложений по продукции пищевой промышленности, конечно, можно было бы трактовать в пользу развития специализации рынка в этом направлении, однако, вполне возможно, это объясняется просто тем, что номенклатура предлагаемой продукции данной отрасли более обширна, чем, скажем, топливной промышленности). Географически он почти полностью охватывает территорию СНГ, Балтии и Грузии — с января по апрель 1993 г. информация о покупке-продаже поступала в сеть из 76 городов России и из всех республик бывшего Союза, за исключением Армении и Эстонии.

Если воспользоваться привычной сеткой экономических районов и республик бывшего СССР, то региональное распре-

деление предложений о покупке и продаже в апреле 1993 г. дает следующую картину (табл. 2).

Таблица 2

Региональная структура спроса и предложения в апреле 1993 г., %

Экономические районы и республики бывшего СССР	Спрос	Предложение
Центральный	40,9	54,1
Северо-Западный	9,0	13,9
Уральский	7,3	8,8
Западно-Сибирский	4,1	4,0
Украина	8,4	3,7
Литва	7,5	1,0
Другие регионы и республики, доля которых менее 4%	22,8	14,5

ХАРАКТЕРИСТИКИ РЫНКА

Состав участников свидетельствует о том, что это рынок посредников. Производители продукции представлены на нем небольшим количеством предложений о реализации, в основном, продукции металлургии, химических и нефтехимических производств, производственного машиностроения и некоторых видов пищевой и сельскохозяйственной продукции (по данным обследования, проведенного в 1992 г., их доля по предлагаемым товарам составляла 3,4%),. Основная же масса рыночных агентов — это коммерческие структуры (73,7%), торговые дома (19,9%), совместные предприятия и инофирмы (3%). От торговых домов идут в основном предложения по таким товарам и товарным группам, как сахар, кофе, автомобили и автобусы, продукция металлургии, военная и военно-техническая продукция, швейные изделия и трикотаж, бытовая электротехника. СП и инофирмы выходят на рынок с предложениями о продаже топлива, стройматериалов, военной и военно-технической продукции, швейных изделий, компьютеров и оргтехники.

Ряд условий, оговариваемых потенциальными продавцами и

покупателями в своих предложениях, дает возможность оценить ликвидность товарного рынка, имея в виду, что под ликвидным понимается такой рынок, на котором сделки купли-продажи осуществляются без каких-либо ограничений. Сейчас процесс рыночных сделок далек от того идеала, когда товар доступен покупателю в условиях действия лишь преимущественно одного ограничения — бюджетного (т.е. платежеспособности покупателя). При покупке приходится решать серьезные проблемы транспортировки продукции. Плохо работающий финансовый механизм также ставит свои барьеры — проблемы с наличностью, долгое прохождение платежных документов, нестабильность валюты и т. п. Все это существенно снижает мобильность товарной массы, порождая сбои во всей цепи реализации продукции.

Наличие такого рода трудностей приводит к тому, что по определенной части продукции условия продажи впрямую оговаривают ее самовывоз. Это стройматериалы (29,2% от всех предложений по продаже продукции этой группы), грузовые автомобили и автобусы (22,2%), различные виды оборудования (22,2%), древесина и пиломатериалы (18,1%), продукция военного и военно-технического назначения (15,3%).

Кроме того, существенная доля предложений содержит требование предоплаты. Чаще всего это касается предложений о продаже стройматериалов (63,3% предложений по этой позиции), сахара (57,1%), грузовых автомобилей и автобусов (33,3%), древесины и пиломатериалов (27,2%), кофе (25%). Весьма распространено также условие оплаты покупки в СКВ, в основном оно касалось импортных товаров — кофе (25%), автомобилей-иномарок (20%), алкогольной продукции (16,7%), бытовой аудио- и видеотехники (16,7%).

Кроме того, в предложениях, поступающих в сеть передачи данных, содержится информация, которая при ее обобщении позволяет получить некоторые характеристики внешнеэкономического аспекта ситуации на товарных рынках — потоварные курсы рубля к различным валютам (главным образом к доллару и немецкой марке), удельный вес лицензируемой к вывозу продукции и ее отраслевую и товарную структуру, удельный вес импортной продукции в различных предлагаемых или запрашиваемых товарных группах, и т. п. Для иллюстрации приведем ряд товарных групп и позиций с наиболее высокой долей импорта в апреле 1993 г. (табл. 3).

Таблица 3

Доля предложений по импортной продукции в общем числе предложений о продаже продукции данной группы, %

Наименование	%	Наименование	%
Аудио-, видео-, телеаппаратура	78,0	Парфюмерия и косметика	83,3
Холодильники	45,9	Оргтехника	89,8
Мебель	68,4	Компьютеры	87,5
Часы	54,5	Кондитерские изделия	63,3
Трикотаж	83,3	Чай, кофе	98,3
Швейные изделия	80,6	Алкоголь	63,7
Обувь	42,9	Табак	74,0

РЫНОК ОТДЕЛЬНЫХ ВИДОВ ПРОДУКЦИИ

Изложенный выше подход дает возможность описать ситуацию не только на рынке в целом, но и по отдельным видам и группам продукции. Проиллюстрируем это кратким описанием развития ситуации на рынке металлургической продукции.

В среднем поток информации о покупке-продаже металлопродукции в декабре 1992 г. — апреле 1993 г. составлял 60 предложений в день. Пропорция между спросом и предложением выглядела следующим образом:

	декабрь 92	февраль 93	март 93	апрель* 93
Спрос	28,9%	39,3%	34,0%	27,8%
Предложение	71,1%	60,7%	66,0%	72,2%

Соотношение между спросом на продукцию черной и цветной металлургии составляло, соответственно, в декабре — 40,4 и 60,6%, в феврале — 50,2 и 49,8, в марте — 46,5 и 53,5, в апреле — 59,6 и 40,4%. Аналогичная пропорция по предложению была в декабре — 54,7 и 45,3%, в феврале — 49,3 и 50,7, марте — 57,0 и 43,0, апреле — 74,9 и 25,1%. Представление о динамике структуры спроса и предложения на уровне отдельных товарных групп

показано в табл. 4.

Таблица 4

Структура спроса и предложения по товарным группам и отдельным видам продукции в 1992-1993 гг., %

	Спрос				Предложение			
	декабрь	февраль	март	апрель	декабрь	февраль	март	апрель
Черная металлургия								
Сталь	11,0	7,1	19,1	13	7,1	10,1	10,3	18,6
Лист	11,7	13,3	9,2	6,8	20,1	10,8	13,1	7,3
Трубы	11,0	9,5	6,1	14,8	16,3	21,6	11,9	14,2
Арматура	17,9	22,9	26,7	15,4	6,4	9,3	5,4	6,2
Прочее	48,4	47,2	38,9	50,0	50,1	48,2	59,3	53,7
Цветные металлы								
Медь	31,2	32,0	28,0	32,4	17,4	28,8	4,2	21,1
Алюминий	24,2	23,3	24,2	28,8	24,6	31,3	33,8	27,2
Цинк	3,2	4,1	6,8	4,5	11,7	3,0	5,1	3,5
Никель	10,8	11,0	11,4	5,4	9,5	5,1	5,1	11,4
Прочее	30,6	29,6	29,6	28,9	36,8	31,8	51,8	27,9
Редкие и редкоземельные металлы								
Титан	10,8	9,1	20,0	4,8	13,3	15,7	18,9	25,3
Цирконий	7,1	18,2	...	...	10,4	12,2	5,4	4,1
Осмий	14,3	22,7	5,0	4,8	3,0	0,9	1,4	...
Палладий	3,6	...	15,0	19	...	...	...	...
Прочее	64,2	50	60	71,4	73,3	71,2	74,3	70,6

Для характеристики пространственной структуры рынка продукции черной и цветной металлургии приведем региональное распределение спроса и предложения в марте 1993 г. (табл. 5).

Таблица 5

Распределение спроса и предложения в марте 1993 г.,%

Регионы	Спрос			Предложение		
	ч.м.*	ц.м.	р.м.	ч.м.	ц.м.	р.м.
Центральный	33,6	28,6	10,0	12,7	...	36,5
Северо-Западный	22,1	...	...	7,0	...	9,5
Северо-Кавказский	...	9,1	...	5,1	...	...
Поволжский	6,1	6,8	...	6,4	7,0	...
Уральский	9,2	6,8	15,0	38,1	28,0	24,3
Западно-Сибирский	5,3	7,6	10,0	...	12,7	...
Украина	8,4	7,6	...	4,3	...	...
Литва	...	28,6	35,0	...	...	...
Другие регионы и республики	15,3	4,9	30,0	26,4	52,3	13,5

*) Используемые сокращения: ч.м. — продукция черной металлургии, ц.м. — цветные металлы, р.м. — редкие и редкоземельные металлы.

Из продукции черной металлургии наиболее высокий спрос на стальные изделия, стальной лист, арматуру, уголок и швеллер предъявлялся в Центральном районе (при этом свыше половины заявок исходило из Москвы), на лом и рельсы — на Украине, на трубы — в Поволжском районе, на проволоку — в Волго-Вятском районе и Москве. Предложения о продаже стали поступали, главным образом, из Санкт-Петербурга и Уральского района, ферросплавов — из Москвы, чугуна, стального листа, труб, и арматуры — из Уральского района. Высокий спрос на цветные, редкие и редкоземельные металлы предъявлялся: на медь, алюминий, цинк, титан — в Москве; на медь, палладий, родий — в Литве; на никель, титан, молибден — в Уральском районе; на титан — в Латвии. Значительное число предложений о продаже этой продукции поступало: из Уральского района — по меди, алюминию, свинцу, цинку, вольфраму и сплавам цветных металлов; Западно-Сибирского района — по алюминию, цинку, никелю; Поволжского района — по никелю, Москвы и Санкт-Петербурга — по меди, алюминию, цинку, свинцу и титану.

Анализ динамики цен на основные виды предлагаемой металлургической продукции показывает, что в среднем с декабря по апрель цены здесь выросли в 1,8— 2 раза. Наиболее высокий темп роста цен (более чем в 2 раза) наблюдался по оцинкованному железу, меди в чушках, цинку (в 3,5 раз), латуни, магнию. Умеренно (в 1,2—1,8 раз) росли цены на листовое железо, нержавеющую сталь, пищевую жесть, уголок, гнутые профили проката, олово, алюминий в чушках. Оставались стабильными и даже несколько снизились цены на медный лом (0,8 раза), титан (0,7 раза по сравнению с декабрем и 1,5 раза — по сравнению с октябрем), свинец. Помесячная динамика цен на некоторые виды продукции представлена в табл. 6.

Таблица 6

Средние цены предложения на отдельные виды продукции металлургии в 1992—1993 гг., тыс. руб. за тонну

	07.92	08.92	09.92	10.92	12.92	02.93	03.93	04.93
Железо оцинкованное	...	39,0	37,3	...	56,8	...	82,5	120,0
Уголок	18,5	15,9	17,8	...	30,5	36,2	42,4	45,2
Швеллер	13,8	18,2	12,0	20,0	23,5	32,0	52,6	42,4
Балка	14,5	14,5	15,6	...	22,5	29,0	46,3	35,5
Медь в чушках	...	220,0	185,0	300,0	455,0	530,0	558,2	682,9
Цинк	125,0	88,7	...	...	302,9	530,0	460,0	965,0
Алюминий в чушках	80,0	110,0	120,0	180,0	174,8	305,0	311,2	415,0

Сделки по металлам на нерегулируемом рынке зачастую ориентированы на последующий экспорт продукции. Это подтверждает и содержательный анализ текстов предложений о покупке-продаже. В табл. 7 приведена доля предложений по соответствующим видам продукции, в которых оговаривалось наличие экспортной лицензии.

Содержательный анализ выявляет также и ряд условий, ограничивающих ликвидность товаров на данном рынке. Так, весьма распространено требование предоплаты (20% от всех предложений по цветным металлам), а также валютная оплата (главным образом, по меди, алюминию, бронзе, а также редким и редкоземельным металлам). Лишь 8—10% предложений пос-

тупает непосредственно от производителей продукции (металлургических заводов и комбинатов), на долю бирж и торговых домов приходится 24,1% предложений по продукции черной и 20% — по цветной металлургии, а основную массу сделок осуществляют коммерческие структуры, главным образом частные.

Таблица 7

Доля предложений с указанием о наличии лицензии по отдельным видам продукции металлургии, декабрь 1992 г., %

Виды продукции	Спрос	Предложение
Арматура	4,4	2,3
Проволока	14,4	...
Медь	33,3	5,7
Бронза и латунь	10,7	...
Алюминий	42,1	2,1
Олово	23,3	...
Цинк	67,4	...
Никель	69,1	2,5
Хром	78,6	9,2
Свинец	13,1	...
Цирконий	...	29,2
Бериллий	39,3	27,6
Скандий	57,2	62



РАСПРОДАЖА ИЛИ РАЗУМНОЕ ИСПОЛЬЗОВАНИЕ?
(о политике недропользования Сибири)

В. А. КРЮКОВ,
Институт экономики и организации промышленного производства СО РАН,
Новосибирск

С демократизацией и расширением экономической самостоятельности территорий первая проблема, которая встала перед сырьевыми территориями, — как использовать результаты добычи полезных ископаемых и производства сырьевой продукции для решения собственных проблем.

Истекшие 5-6 лет можно условно разделить на три этапа, различающиеся подходами к использованию природно-ресурсного потенциала.

1988-1991 гг. — «региональный хозрасчет» и «война суверенитетов». Главным на этом этапе были заявления и лозунги общего характера, типа: «Недра тем, кто на них проживает». При этом в полной мере действовала система пользования недрами, сложившаяся в условиях командно-административной системы.

Так, летом 1991 г. томский областной Совет поддержал решение Каргасокского райсовета о закреплении за ним «в качестве собственности» трех месторождений нефти, газа и конденсата — Соболиного, Сильгинского и Северо-Васюганского. Остальные малопродуктивные залежи область оставила за собой (Известия 27.07.91).

В Тюменской области глава администрации Октябрьского района издал постановление о передаче в аренду совместному предприятию «Ханты-МансийскНефтеХант» (ХМНХ) территории, на которой расположены два нефтяных месторождения (Рогожниковское и Лебяжье), «с правом проведения изыскательских работ на нефть и газ». Однако вскоре решением малого

Совета района его исполнение было приостановлено. Основание — нарушение ст. 55 Закона о местном самоуправлении в РСФСР и Кодекса о земле. Жителям трех сельсоветов, на территории которых расположены месторождения, было рекомендовано рассмотреть на сессиях и сходах граждан вопрос о передаче земель в аренду СП (Тюменские известия 15.05.92).

1991 - 1992 гг. — начало обсуждений, подготовка и принятие новых законодательных актов (этот этап завершился летом 1992 г. вводом в действие Закона «О недрах» и основных детализирующих его положений. Отдельные территории и федеральные власти «переходят от слов к делу». Наиболее нашумевшее «дело» этого этапа — тендер на составление ТЭО по освоению нефтегазовых ресурсов острова Сахалин.

Двухлетняя история схватки концерна МММ («Макдермотт корпорейшн», «Мицуи буссан компани», «Маратон ойл компани») и альянса «Палмко корпорейшн» и «Самсунг» отражает хаос в разделении полномочий между местными органами власти и центральными органами в Москве, а также между различными структурами центральных органов. Например, возникли противоречия между Министерством экологии и Росгеолкомом по поводу руководства тендерным комитетом по разработке месторождений шельфа Сахалина.

Так, при проведении тендера на подготовку технико-экономического обоснования корейцы ориентировались в своих разработках на резолюцию сахалинского областного Совета народных депутатов; МММ сразу сделало ставку на Минтопэнерго России и получило исключительное право на подготовку технико-экономического обоснования. Попытка примирить стороны состоялась на уровне Правительства России — было подписано постановление об образовании тендерного комитета в составе представителей Росгеолкома, Министерства экологии и администрации Сахалина.

С 1992 г. по настоящее время — начало использования элементов нового механизма недропользования, введенного после принятия Закона «О недрах».

НЕДРОПОЛЬЗОВАНИЕ ПРИ ПЕРЕХОДЕ К РЫНКУ

По нашему мнению, переход к новому механизму пользования недрами заключается в переходе от узкого подхода к расширительному.

Основные элементы механизма пользования недрами при узком подходе — это предоставление недр для разведки и поиска или разработки (добычи) полезных ископаемых, а также контроль и регулирование со стороны органов государственного управления (служб технического надзора, авторского проектного контроля, природоохранных служб и т.д.).

Расширительный подход предполагает, наряду со всей совокупностью элементов «узкого» подхода:

* *выполнение «фискальных» функций в процессе формирования доходной части бюджетов различных уровней (от муниципального, областного и далее — федерального);*

* *использование процедур предоставления, контроля и регулирования пользования недрами для управления минерально-сырьевым сектором экономики (как на региональном, так и на федеральном уровнях);*

* *обеспечение тесной взаимосвязи процессов пользования недрами с региональным экономическим развитием, создание условий экономического развития территории в будущем.*

В плановой централизованной системе социально-экономические проблемы территории решались только в связи с освоением конкретного полезного ископаемого и месторождения. Когда запасы полезных ископаемых истощались или территория утрачивала свое приоритетное народнохозяйственное значение, решение социально-экономических проблем всецело ложилось на плечи Центра, который должен был вновь выделить ресурсы (уже за счет других территорий и проектов и т.д.).

Так, в Тюменской области почти за 30 лет интенсивного хозяйственного освоения из недр было добыто свыше 6 млрд т нефти и конденсата, свыше 5 трлн куб. м газа, население выросло более чем на 2 млн человек, построен ряд новых городов с населением свыше 100 тыс. человек (Новый Уренгой, Нижневартовск, Сургут, Нефтеюганск, Ноябрьск), построено свыше 45 млн кв. м жилого фонда. Структура хозяйства исключительно монопродуктовая: нефтяная, газовая отрасли промышленности и электроэнергетика составляют свыше 70% промышленного производства. В результате добыча нефти стремительно падает, бюджет (как федеральный, так и области и округа) не имеет средств для диверсификации структуры хозяйства, а следовательно, поддержания занятости (не говоря уже о создании новых рабочих мест).

Сходную картину можно наблюдать на Таймыре, в Кузбассе, Горном Алтае — там, где недропользование преследовало одну цель: как можно скорее добыть ресурсы.

Будущее таких территорий можно проследить на примере старых горно-промышленных районов Урала — полезные ископаемые исчерпаны, остро стоит вопрос перепрофилирования угасающих индустриальных центров.

Эта проблема сложна не только в условиях «общенародной» экономики (вспомним хотя бы угольные шахты Аппалачского бассейна в США). Но в мировой практике, в условиях сочетания платного недропользования и активного государственного регулирования минерально-сырьевого сектора найдены подходы, позволяющие территориям контролировать будущее экономическое развитие.

Назовем основные условия пользования недрами при переходе к рыночной экономике.

1. Платность доступа к разведке, поискам и добыче полезных ископаемых (реализуется, как правило, по этапам - вначале предоставление для поиска и разведки, а затем уже и разработки).

2. Развитая нормативно-правовая база для законодательного и экономического регулирования всех вопросов, связанных с предоставлением недр и контролем за их последующим использованием. При этом регулирование проводится прежде всего экономическими методами (налоговые скидки, различные платежи и санкции). Причем эти рычаги могут вполне реально повлиять на судьбу предприятия - вплоть до банкротства (а не наказания директора предприятия штрафом в размере нескольких месячных окладов).

3. Наличие системы органов государственного управления процессами недропользования, занятых, в основном, только регулированием и контролем. Функциональные и исполнительные службы в системе органов государственного управления, как правило, разделены.

Нерешенность данной проблемы на федеральном уровне приводит к тому, что громоздкая и инерционная система управления воспроизводится на местах, что осложняет решение практических вопросов. Так, в Ханты-Мансийском автономном округе созданы четыре экспертные комиссии и группы по вопросам пользования недрами — в структуре регионального геолкома, в администрации (экспертная группа и комиссия по лицензированию), в Совете (консультационно-экспертная группа), а также хозрасчетный (!?) центр по подготовке материалов

к лицензированию (хотя все расходы на подготовку и проведение конкурсов и аукционов должны финансироваться из бюджета). Помимо этого, на стадии согласования положений и условий лицензирования участвуют практически все комиссии и комитеты администрации и Совета, а также поселковые и сельские Советы и общественно-политические организации малых народов Севера.

4. Высокая квалификация специалистов органов управления и регулирования процессами недропользования. Они должны иметь специальную подготовку в данной области (никак не ограниченную разведкой и охраной недр).

5. Соответствие системы законодательных и нормативных актов характеру государственного устройства - федеративное государство, унитарное, конфедеративное и т.д.

6. Отражение в нормативно-правовых документах участия недропользователей в социально-экономическом развитии территорий поиска и добычи полезных ископаемых.

7. Протекционизм по отношению к отечественной промышленности (поиск и добыча полезных ископаемых, оказание услуг и поставка материалов и оборудования).

К числу наиболее общих условий следует также отнести и всю систему перелива и аккумулирования капитала, без которой немыслима реализация чрезвычайно капиталоемких проектов в горнодобывающем секторе).

ПЕРВЫЙ ОПЫТ — ПЕРВЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ

Наиболее очевидный краткосрочный результат перехода на платное недропользование — изменение структуры и величины доходной части региональных бюджетов.

Так, наиболее значительные перемены произошли в Ханты-Мансийском автономном округе Тюменской области — основном нефтедобывающем регионе России (см. таблицу).

Видно, что структура доходной части бюджета кардинально изменилась сразу же после ввода в действие Закона «О недрах» и плата за недра стала основным источником поступлений.

На первый взгляд, можно сделать вывод о чрезмерном возрастании бюджета, значительно превышающем потребности и возможности Ханты-Мансийского округа. Но изменение уровня доходов должно сопровождаться переходом от расходования бюджета к управлению финансовыми ресурсами, исходя из долгосрочных экономических интересов развития территории. Весь

Удельный вес платежей за недра в окружном бюджете Ханты-Мансийского округа, (апрель 1992— январь 1993 г.)

Месяц	Доходы по данным налоговой инспекции, млн руб.	В том числе плата за недра	
		всего, млн руб.	% в доходах
Апрель	570,4		
Май	575,0		
Июнь	1097,7		
Июль	1390,7		
Август	1555,1	527,1	33,9
Сентябрь	1964,5	632,2	32,2
Октябрь	5717,5	1713,2	30,0
Ноябрь	5409,0	2395,5	44,3
Декабрь	8712,9	3316,0	38,1
Январь	5922,7	3217,8	54,3

Источник: материалы АОЗТ «Стратэкон». Новосибирск, 1993.

прирост не должен направляться на текущее потребление и немедленное «построение светлого будущего в отдельно взятом округе». С учетом же моноотраслевого характера экономики округа, а также необходимости диверсификации структуры хозяйства, развития транспортной сети, связи и т. п., может оказаться, что дополнительных бюджетных ресурсов едва хватит, чтобы приступить к завершению начатых проектов.

В настоящее время в политике пользования недрами преобладают краткосрочные цели, она слабо увязана с социально-экономическим развитием.

Здесь можно обратиться к опыту проведенного в Ханты-Мансийском автономном округе первого конкурса на разработку нефтяных месторождений (См.: Условия проведения конкурса и аукциона. Роскомнедра, Москва, Ханты-Мансийск, 1993).

Конкурс и аукцион были объявлены совместным решением Роскомнедра и администрации АО от 19.10.92 г. «на получение права пользования недрами в области поиска, разведки и разработки месторождений нефти и газа». Конкурс был объявлен по месторождениям, а аукцион — по поисковым блокам.

Вопросы социально-экономического развития отражены только в перечне «принципов недропользования на территории ХМАО», формы участия не указаны, как и условия по использованию отечественного оборудования и материалов, разработок, смежных и сервисных отечественных компаний.

Победителей определяли только по технико-экономическим показателям освоения месторождений и уровню разового платежа (бонуса подписания). Решение перспективных социально-экономических проблем развития хозяйства округа вообще не рассматривалось.

Конкурс был объявлен как для отечественных, так и иностранных фирм. Иностранному победителю конкурса необходимо было создать совместное предприятие с одним из указанных организаторами нефтедобывающих предприятий (два из них — государственные ПО, а третье — акционерная нефтяная компания «Югранефть»).

По нашему мнению, лучше проработан с точки зрения использования возможностей, предоставляемых передачей недр в пользование, для решения национальных и региональных экономических проблем тендер по Удоканскому меднорудному месторождению.

В числе организаторов тендера с первого момента были администрация Читинской области и Каларского района, что позволило избежать многих проблем, возникших в свое время при проведении международного конкурса за право освоения сахалинского шельфа.

В условиях тендера было отмечено, что приоритет при прочих равных условиях будет отдан той фирме, которая привлечет в качестве компаньона большее число российских предприятий. Каждая фирма могла выбирать, но тендерный комитет дал «ориентировки» на те предприятия, которые могли поставлять оборудование, осуществлять строительство железнодорожных путей, автомобильных дорог, выполнять строительно-монтажные работы, прокладывать ЛЭП и т.д.

У иностранных компаний эти условия возражений не вызвали — были высказаны пожелания внедрить более современную технологию, иметь сменную или смешанную дирекцию и рационально организовать менеджмент.

Условия тендера предусматривали также создание инфраструктуры, не связанной с проектом, — комплекс мер, защищающих интересы местного населения, в том числе и малочисленных народов.

Победитель тендера УГК (Удоканская горнорудная компания) предусматривает израсходовать около 700 млн дол. на закупку оборудования и услуги российских поставщиков. По оценке тендерного комитета, это позволит в добавление к 170 тыс. действующих создать еще 3,5 тыс. рабочих мест. Именно это обусловило создание консорциума российских подрядчиков «Российский промышленный консорциум» во главе с «Уралмашем».

Общие поступления в федеральный и местный бюджеты авторы предложений УГК оценивают в 4,5—5,5 млрд дол.

С этой точки зрения решение тендерного комитета можно рассматривать как протекционизм в отношении отечественной промышленности.

Нам представляется, что необходимо использовать процедуру передачи недр в пользование на платной основе для восстановления и расширения экономической интеграции в более широких региональных рамках. Это предполагает преимущественное право, например, у предприятий Сибири, на поставки материалов и оборудования для горнодобывающего сектора, использование научно-технического потенциала индустриальных и научных центров, конверсию оборонных предприятий.

КАКИЕ ЗАДАЧИ ТРЕБУЕТСЯ РЕШИТЬ?

* Совершенствование законодательной основы пользования недрами.

* Создание на федеральном уровне и в межрегиональных структурах органов государственного управления фондом недр, ответственных за предоставление недр в пользование и за контроль и регулирование данного процесса законодательными и экономическими методами.

* Скорейшее разграничение функций и полномочий территориальных органов Роскомнедра, отвечающих за геологическую изученность территории, и территориальных органов государственного управления фондом недр.

* Условия предоставления недр в пользование (включая дополнительные условия лицензионных соглашений и ставки и уровни платежей) должны определяться с учетом условий

освоения и добычи, а также задач социально-экономического развития территорий.

* Использование количественной оценки ставок платежей и нормативов отчислений при рассмотрении и экспертизе предложений недропользователей.

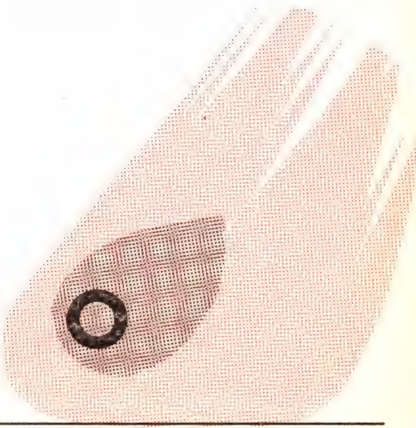
* Создание на территориях сырьевой направленности внебюджетных фондов с целью аккумулирования избыточных (с точки зрения текущих потребностей) финансовых ресурсов, а также для управления данными финансовыми ресурсами в интересах будущих поколений.

* Законодательное оформление статуса экономических формирований коренных народов (по типу корпораций коренных народов штата Аляска) с целью представления интересов данных народов во всех контактах, переговорах и сделках по использованию минерально-сырьевых ресурсов, расположенных на их территории.

* Развитие и расширение кооперации и взаимодействия республик, краев и областей Сибири с целью совместной разработки новых нормативных актов и совершенствования принятых ранее;

* Расширение взаимовыгодных экономических контактов, основанных на потенциале промышленных центров, для разработки месторождений полезных ископаемых (например, предоставление предприятиям региона преимуществ в получении заказов на изготовление горнодобывающей техники и оборудования).

* Объединение усилий в подготовке и переподготовке кадров специалистов в области управления процессами пользования недрами.



ТЕНДЕНЦИИ В ПРИВАТИЗАЦИИ ЖИЛЬЯ: социологический анализ

О. Э. БЕССОНОВА,
кандидат социологических наук,
С. Г. КРАПЧАН,
кандидат экономических наук,
Институт экономики и организации промышленного производства СО РАН, Новосибирск



По официальным данным, на 1 января 1993 г. уровень приватизации жилья, принадлежащего местным Советам, составил в Москве — 15%, Томске и Красноярске — 10, в Екатеринбурге и Владивостоке — 5%. Лидером среди городов Сибири стал Новосибирск, где на ту же дату было приватизировано 22,9% муниципального жилья (Новосибирские новости, 1993, № 17).

В то же время уровень приватизации в целом по России и в Новосибирске оказался ниже, чем предполагалось. Более того, по оценкам руководителей городских агентств по приватизации жилья, темпы приватизации жилого фонда в конце 1992 г. были наивысшими, а теперь число подающих заявления на приватизацию квартир резко сокращается.

Для анализа тенденций в приватизации жилья и выявления факторов, определяющих ее темпы и направления, авторами статьи был проведен социологический опрос 2073 семей, проживающих в микрорайоне (33 дома) Ленинского р-на Новосибирска. Опрос является частью социологического исследования жилищной сферы города, проводимого в рамках Договора о технической помощи между мэрией города и Агентством международного развития правительства США, от имени которого выступает компания PADCO.

Результаты исследования могут быть использованы для оценки общих тенденций приватизации жилья в крупных сибирских городах. Микрорайон, в котором проводился опрос, является частью индустриально-жилого городского района, не окраинного и не центрального, характеризуется средним уровнем обеспеченности объектами социально-бытовой инфраструктуры и наличием транспортных коммуникаций, имеет средний уровень привлекательности для жителей города. Структура домов, в которых проживают опрошенные семьи, также отражает наиболее массовую жилищную застройку крупных сибирских городов: 5-этажные дома, построенные в основном в 60-70-е годы, с малометражными квартирами (так называемые «хрущевки»), и девятиэтажки конца 70-80-х годов, оборудованные лифтами и мусоропроводами, с лучшей планировкой квартир. В массиве есть несколько малоэтажных домов, построенных в довоенные годы или сразу после войны; в некоторых проводился капитальный ремонт.

Какое жилье приватизируется?

В опросе, прежде всего, оценивался уровень приватизации квартир. Если квартиры не были приватизированы, задавались вопросы о намерениях семьи относительно приватизации,

причины, по которым жилье не приватизировано и не будет приватизироваться.

В обследованном жилом массиве уровень приватизации квартир составил 27,4%, что соответствует официальным данным о самом высоком уровне приватизации жилья в данном районе. Еще 8,1% семей подали документы на оформление приватизации; 27,7% пока не подали документов, но собираются приватизировать свои квартиры; 36,8% семей приватизировать жилье не собираются.

Кто и какое жилье приватизирует в первую очередь? Жилой фонд города по его качеству и условиям проживания семей делится на восемь классов. И не приватизируется арендуемое, служебное и слабо благоустроенное жилье, в котором проживают в общей сложности 6,5% семей.

Жилье, которое семья арендует у ответственных квартиросъемщиков или частных владельцев, имеют, по нашим оценкам, 3,7% семей. По законодательству они не могут его приватизировать, хотя многие из них, особенно не первый год арендующие квартиру, хотели бы этого.

Очень сложно, хотя и разрешено новым законодательством, приватизировать служебное жилье, в котором проживают 1,7% семей. В первую очередь «расслужебливание» и приватизация служебных квартир, например, в сфере жилищно-коммунального хозяйства, разрешается пенсионерам. В то же время работникам отрасли разрешения на приватизацию своих квартир приходится часто добиваться через суд.

В муниципальном жилом фонде 1% семей проживает в слабо благоустроенном жилье, когда в квартирах нет туалета или горячего водоснабжения. Заинтересованность в приватизации такого жилья, как правило, невысока.

Наиболее массово процессы приватизации охватывают следующие пять классов жилья.

В первом (I), *высшем* классе (7,4% семей) семья располагает отдельной благоустроенной квартирой, число комнат в которой больше числа проживающих, и в среднем на члена семьи приходится более 12 кв.м жилой площади.

Второй класс (II) (26,9%) характеризуется всеми теми же условиями, но число комнат в квартире равно числу членов семьи. Это — жилье класса *выше среднего.*

Средний (III) класс жилья, который имеют 29,6% семей, — это благоустроенные отдельные квартиры, в которых на одного проживающего приходится от 9 до 12 кв.м жилой площади.

Ниже среднего (IV) класса имеют жилье 19,7% семей, обеспеченность жилой площадью члена семьи составляет менее 9 кв.м.

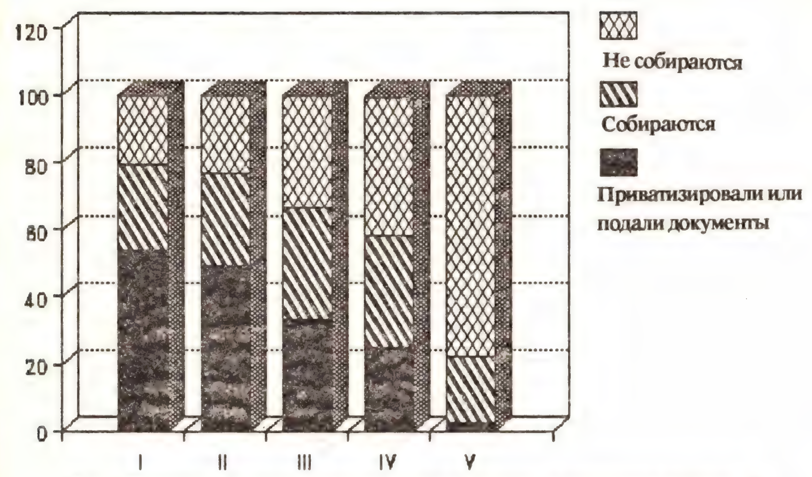


Рис.1. **Уровень приватизации жилья в разных жилищных классах, %.**

Коммунальные квартиры, в которых проживают 9,9% семей, относятся к *низшему* (V) классу жилья.

Анализ показывает, что семьи не заинтересованы в приватизации квартир низших классов жилья, в то время как лучшее жилье спешат оформить в свою собственность (рис.1).

Так, доля приватизировавших свои квартиры в высшем классе жилищной стратификации составляет 44,4%, а в низшем — 2%. Аналогичные тенденции и в намерении приватизировать жилье в ближайшее время. И наоборот, доля тех, кто не собирается приватизировать квартиру, в высшем классе — всего 20,5%, а в низшем — 78%.

Итак,

> Правило N 1
> (необходимое условие приватизации жилья):
> **ЧЕМ ВЫШЕ ДОЛЯ СЕМЕЙ, ИМЕЮЩИХ ХОРОШИЕ ЖИЛИЩНЫЕ УСЛОВИЯ, ТЕМ ВЫШЕ УРОВЕНЬ ПРИВАТИЗАЦИИ ЖИЛЬЯ В ГОРОДЕ**

Благосостояние и жилье в переходный период

Почему же не все семьи, имеющие наилучшие в городе жилищные условия, намерены приватизировать свои квартиры?

Ответ на этот вопрос был получен из сопоставления уровня приватизации жилья с благосостоянием семьи, которое, наряду с

жилищной обеспеченностью, включает в себя и материальную обеспеченность семьи — наличие имущества и величину доходов.

Все опрошенные семьи были разделены на группы с низшим, средним и высшим уровнем жилищной обеспеченности и, соответственно, с такими же значениями материальной обеспеченности. Ожидалось, что группы с низшей жилищной обеспеченностью будут характеризоваться и низшим уровнем материальной обеспеченности, и, наоборот, группы с лучшим жильем будут, как правило, и более богатыми. Но на практике оказалось, что как «богатые», так и «бедные» равномерно представлены в группах с относительно плохими и относительно хорошими жилищными условиями (рис.2).

В стабильных рыночных странах уровень жилищной и материальной обеспеченности обычно согласован, т.е. богатые семьи имеют и лучшее жилье, и больший набор качественных предметов длительного пользования. Это является следствием того, что уровень доходов определяет в конечном счете возможности семьи и на рынке жилья, и на рынке предметов длительного пользования.

В стабильных странах нерыночного типа, какой являлась Россия до перестройки, уровни жилищной и материальной обес-

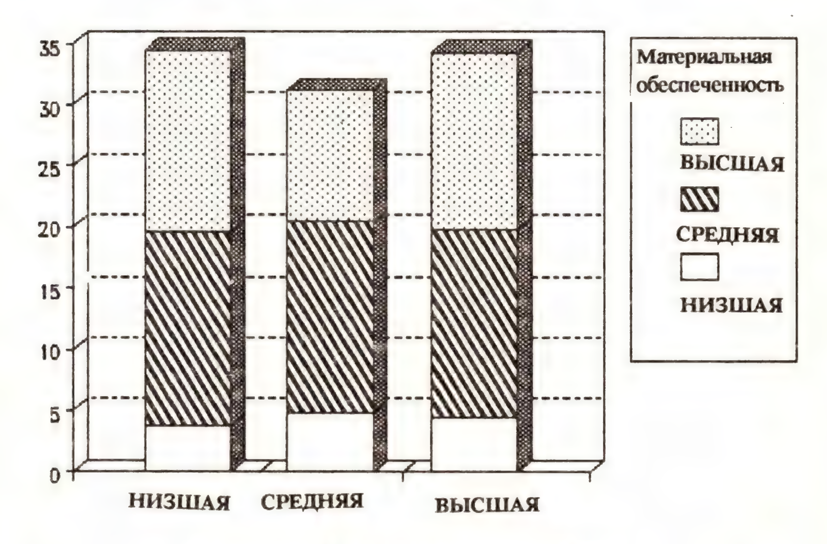


Рис.2. **Распределение семей с различной материальной обеспеченностью по жилищным условиям, %.**

печенности также были, как правило, согласованы, поскольку и то, и другое являлось следствием положения семьи в социальной иерархии и результатом действия общего механизма раздач жилья, материальных благ, статуса и др..

Рассогласованность жилищных условий и материального положения семьи, часто наблюдаемая сегодня, отражает ситуацию переходного периода, при которой прежние формы распределения благ уже практически не работают, а новые, рыночного типа, не сформированы. Распределение семей по уровню обеспеченности жильем, когда объем нового строительства мал, бесплатная раздача фактически прекратилась, а жилищный рынок только начал складываться, сохраняется с прежних лет и ведет себя очень инерционно. В то же время уровень доходов и имущественное положение являются прямым следствием самостоятельного экономического поведения семьи, их изменение отражает ломку прежней структуры занятости и источников доходов и быстрое формирование новой. Поэтому распределение семей по уровню доходов и имуществу показывает быстро меняющуюся ситуацию.

Жилищная обеспеченность, сложившаяся в предшествующий период, меняется пока мало, а уровень доходов и материальной обеспеченности, определяемый другими факторами, меняется



Рис.3. Структура семей по уровню жилищной и материальной обеспеченности, %

относительно быстро. Поэтому мы и имеем такую сложную, из девяти одинаково значимых групп, структуру населения по благосостоянию, отражающую ситуацию переходного периода (рис.3).

Кто приватизирует жилье?

1. На «самом верху» располагается малочисленная группа (4,4%) *самых богатых* семей. Из каждых тре семей две имеют по два холодильника (как правило, один из них импортный) и столько же телевизоров. Каждая вторая семья имеет автомашину и капитальный гараж, 80% — дачу с участком, уровень доходов — самый высокий среди групп. Количество комнат в квартире, как правило, больше, чем проживающих. По-видимому, в эту группу входят представители бывшей номенклатуры, которые сохранили прекрасные жилищные и имущественные условия и в то же время смогли в условиях новой экономической структуры либо сохранить прежние высокооплачиваемые государственные должности, либо занять доходные места в новых предпринимательских структурах.

2. Примыкающая к ним группа (4,7%) — это семьи, также имеющие *высший* уровень материального благосостояния, но со *средними* жилищными условиями. Как правило, это представители прежнего, доперестроечного советского «среднего класса», получившие жилье в соответствии с принятыми нормами (приблизительно 10 кв.м на проживающего), накопившие за долгие годы значительное имущество и хорошо устроенные в настоящее время в преуспевающих структурах. Это, по-видимому, в основном наиболее образованные, опытные и высококвалифицированные работники в зрелом трудоспособном возрасте.

3. В третьей группе (3,7%) с *высшим* уровнем материальной обеспеченности, но *низшей* жилищной обеспеченностью представлены, на наш взгляд, в основном молодые семьи, которые не успели получить жилье при прежней системе, а при новой, даже уже имея очень высокий доход, еще не успели его приобрести. Как правило, это молодые предприниматели, создавшие собственные фирмы и фактически потерявшие доступ к распределяемому жилью. Свое жилье они обычно арендуют. Эта группа при складывающемся жилищном рынке предъявит наибольший спрос и скорее всего, пополнит первую группу.

Следующие три группы характеризуются *средним* уровнем материального благосостояния. Они, как правило, имеют стандартный для российской семьи набор предметов длительного пользования, а из более дорогих и престижных благ имеют либо дачу, либо автомашину, но не то и другое вместе, как это часто было в трех вышеназванных группах.

4. Одна из этих групп — четвертая в общем списке и характеризующаяся *высшей* жилищной обеспеченностью (15,4%), представляет собой сколок верхней части предыдущей социальной структуры общества, семьи которой, в отличие от первой из названных групп, не имеют, из-за возраста или квалификации, возможностей получения высоких доходов.

5. В следующей, пятой группе (15,7%), *средний* уровень жилищной обеспеченности сочетается со *средним* материальным благосостоянием. Это та часть советского «среднего класса», которая и сейчас сумела не ухудшить своего положения. Это, как правило, ИТР — рядовые работники, служащие, руководители низшего управленческого звена, в том числе и работающие пенсионеры.

6. Группа, характеризующаяся *средней* материальной и *низкой* жилищной обеспеченностью (15,9%), — это в основном семьи немолодых рядовых рабочих, имеющие средний достаток, либо молодые ИТР, так и не успевшие, в отличие от своих более старших коллег из предыдущей группы, получить жилье.

Три другие группы одинаково характеризуются низшим уровнем материальной обеспеченности. Они, как правило, имеют один холодильник простейшей модели, черно-белый старый отечественный телевизор, не имеют машин, дач и гаражей. Но 21% из них имеют дачный участок (огород), на котором летом выращивают зелень и овощи. Поэтому, хотя данные семьи и занимают низшую ступеньку в иерархии благосостояния, их нельзя назвать бедными, не имеющими средств к существованию.

7. Седьмую группу (14,6%) с *высшей* жилищной, но *низшей* материальной обеспеченностью образуют, как правило, неработающие пенсионеры, не имеющие детей или проживающие отдельно от них. В свое время жилье, видимо, было получено на большее число членов семьи, но сейчас муж умер, дети разъехались, и в большой квартире остались бездетная неработающая семейная пара либо одинокая пенсионерка. В то же время высокий уровень жилищной обеспеченности данной группы семей, в условиях постоянного роста цен на недвижимость делает ее потенциально защищенной и способной даже перейти в группы с более высоким уровнем благосостояния, если они продадут свое жилье и сменят его на меньшее.

8. Восьмая группа (10,8%) характеризуется *средней* жилищной обеспеченностью. Поскольку уровень их доходов и благосостояния *очень низкий*, а тех «жилищных накоплений», которые имеют семьи предыдущей группы, у них нет, они оказываются менее защищены от неблагоприятных последствий экономической конъюнктуры. «Социальный портрет» этой группы близок к седьмой группе.

9. Самая проблемная группа (14,9%) — это семьи с *низшей* жилищной и *низшей* материальной обеспеченностью. Это семьи инвалидов, многодетные, семьи, в которых имеются неработающие члены — молодые матери, или неполные семьи (с одним родителем). Они не успели получить жилье даже в соответствии с прежними нормами и имеют среднюю по группе обеспеченность на уровне менее 8 кв.м на одного проживающего.

Особенности сочетания характеристик в каждой из групп определяют особенности их поведения в процессе приватизации.

На рис. 4 показано, что доля приватизировавших (и собирающихся приватизировать) свои квартиры определяется уровнем не только жилищной, но и материальной обеспеченности. Действительно, в лучшем жилищном классе уровень приватизации жилья в группе с высокой материальной обеспеченностью составляет 82,6%, а с теми же жилищными условиями, но низшим уровнем благосостояния — 59,7%. Так же и в других группах.

Хотя указом Президента России условия содержания и эксплуатации приватизированного и государственного жилья в 1993—1994 гг. сохраняются одинаковыми, тем не менее, введение налога на недвижимость и необходимость в дальнейшем содержать приватизированные квартиры за счет семейного бюд-

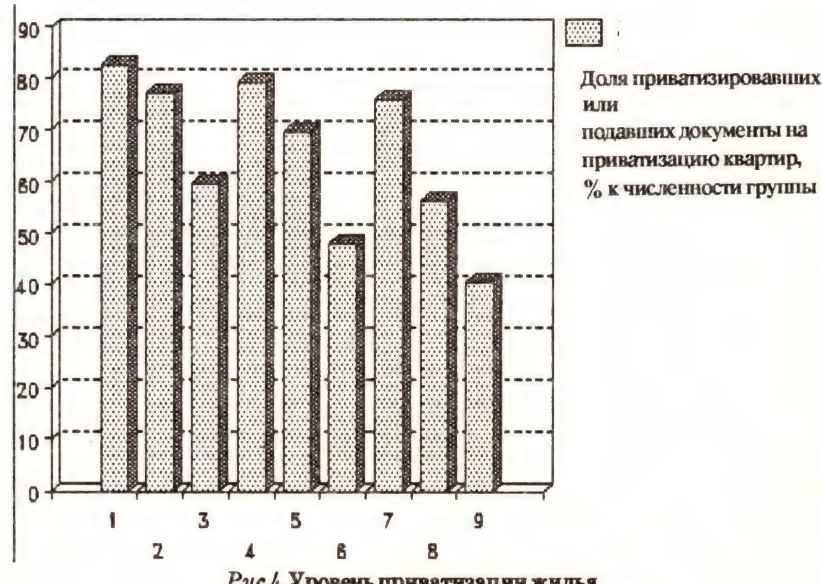


Рис.4. **Уровень приватизации жилья в разных жилищно-материальных группах, %.**

жета сдерживают темпы приватизации, особенно для малообеспеченного населения.

Таким образом, хорошие жилищные условия семьи являются необходимым, но не достаточным условием того, чтобы семья приватизировала квартиру. Для этого она должна также иметь достаточный уровень доходов.

Итак,

Правило N 2
(необходимое и достаточное условие приватизации жилья):
ЧЕМ БОЛЬШЕ СЕМЕЙ ИМЕЮТ ХОРОШИЕ ЖИЛИЩНЫЕ УСЛОВИЯ И ОДНОВРЕМЕННО ДОСТАТОЧНО ВЫСОКИЕ ДОХОДЫ, ТЕМ ВЫШЕ УРОВЕНЬ ПРИВАТИЗАЦИИ ЖИЛЬЯ В ГОРОДЕ

Жилищный «приватизационный потенциал» общества

Под «жилищным приватизационным потенциалом» общества понимается возможность, заинтересованность и готовность населения приватизировать при заданных условиях свое жилье.

По нашим оценкам, в крупных сибирских городах «приватизационный потенциал» обеспечит оформление в частное владение не более половины всего муниципального жилья. Значительная часть населения, у которой либо недостаточно хорошее жилье, либо недостаточные доходы, не будет заинтересована в приобретении занимаемых ими квартир в собственность. Этот вывод коррелирует с ответами респондентов на вопрос о том, соответствует ли занимаемая квартира семье: 47,1% ответивших считают, что не соответствует.

Даже в странах с развитой рыночной инфраструктурой и относительно устойчивым состоянием жилищного рынка ни активная правительственная политика, ни льготное кредитование населения с целью приобретения им в собственность занимаемого муниципального жилья не позволили продать более 30% муниципального жилья, как это было, например, в Англии в период 1979—1985 гг. (Forrest R., Murie A. Selling the Welfare State: The privatisation of Public Housing. — London & New York, 1988. P.119).

Другими словами, если, как и прежде, приватизация жилья будет осуществляться на добровольной основе (а не принудительно, как, например, на Кубе), то процесс этот будет

чрезвычайно длительным, что затруднит организацию обслуживания жилья, внедрение практики кондоминиумов и др.

Итак,

Правило N 3
(ограничение уровня приватизации жилья):
"ЖИЛИЩНЫЙ ПРИВАТИЗАЦИОННЫЙ ПОТЕНЦИАЛ" ОГРАНИЧЕН: ЧЕМ РЕЖЕ ХОРОШИЕ ЖИЛИЩНЫЕ УСЛОВИЯ СЕМЬИ СОВПАДАЮТ С ХОРОШИМИ МАТЕРИАЛЬНЫМИ УСЛОВИЯМИ, ТЕМ НИЖЕ УРОВЕНЬ ПРИВАТИЗАЦИИ ЖИЛЬЯ В ГОРОДЕ.

«Мозаичность жилищной собственности» в домах как следствие процесса приватизации

Уже сейчас можно видеть, что обследованные дома очень неоднородны по уровню приватизации квартир. Наивысшая доля приватизации квартир в доме — 42%, наименьшая — 14%. Есть также два дома, в которых не приватизировано ни одной квартиры (рис.5).

Прогноз развития процессов приватизации в муниципальном жилом фонде может быть сделан на основе выявленной взаимосвязи между приватизационным поведением и принадлежностью

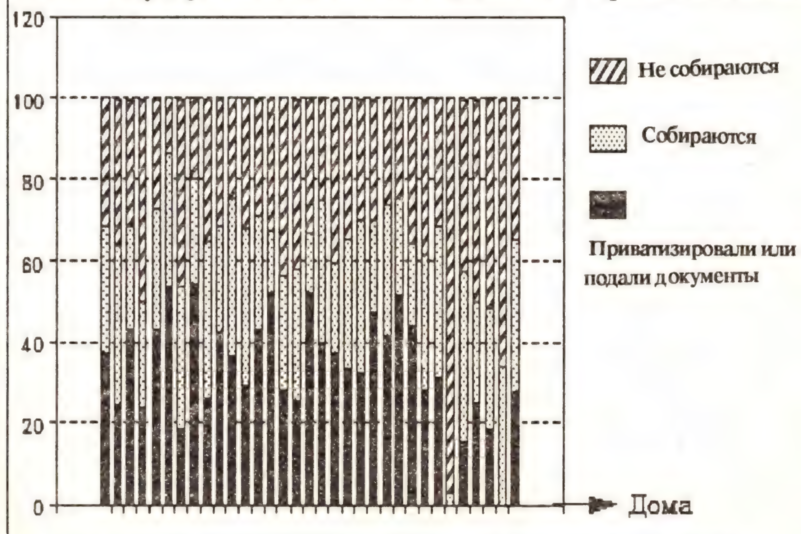


Рис. 5. **Уровень приватизации квартир в 33-х обследованных домах, %.**

семьи к той или иной жилищно-материальной группе. Выявлено, что дома муниципального жилого фонда заселены очень неоднородно. Например, в обследованном массиве в 7 из 33 домов равномерно представлены все 9 жилищно-материальных групп. В одном доме — трехэтажном, «сталинской» постройки (1954 г.), после капитального ремонта, где всего проживают 29 семей, более половины составляют самые обеспеченные по нашей классификации семьи. В то же время в двух домах постройки 1930-х годов, в которых до сих пор не было ремонта, 91 и 78% всех проживающих составляют семьи из двух самых низших групп, т.е. семьи с низшей жилищной и низшей (или средней) материальной обеспеченностью. Остальные 23 дома характеризуются очень смешанным составом семей, когда в разных пропорциях представлены каждая из 9 групп.

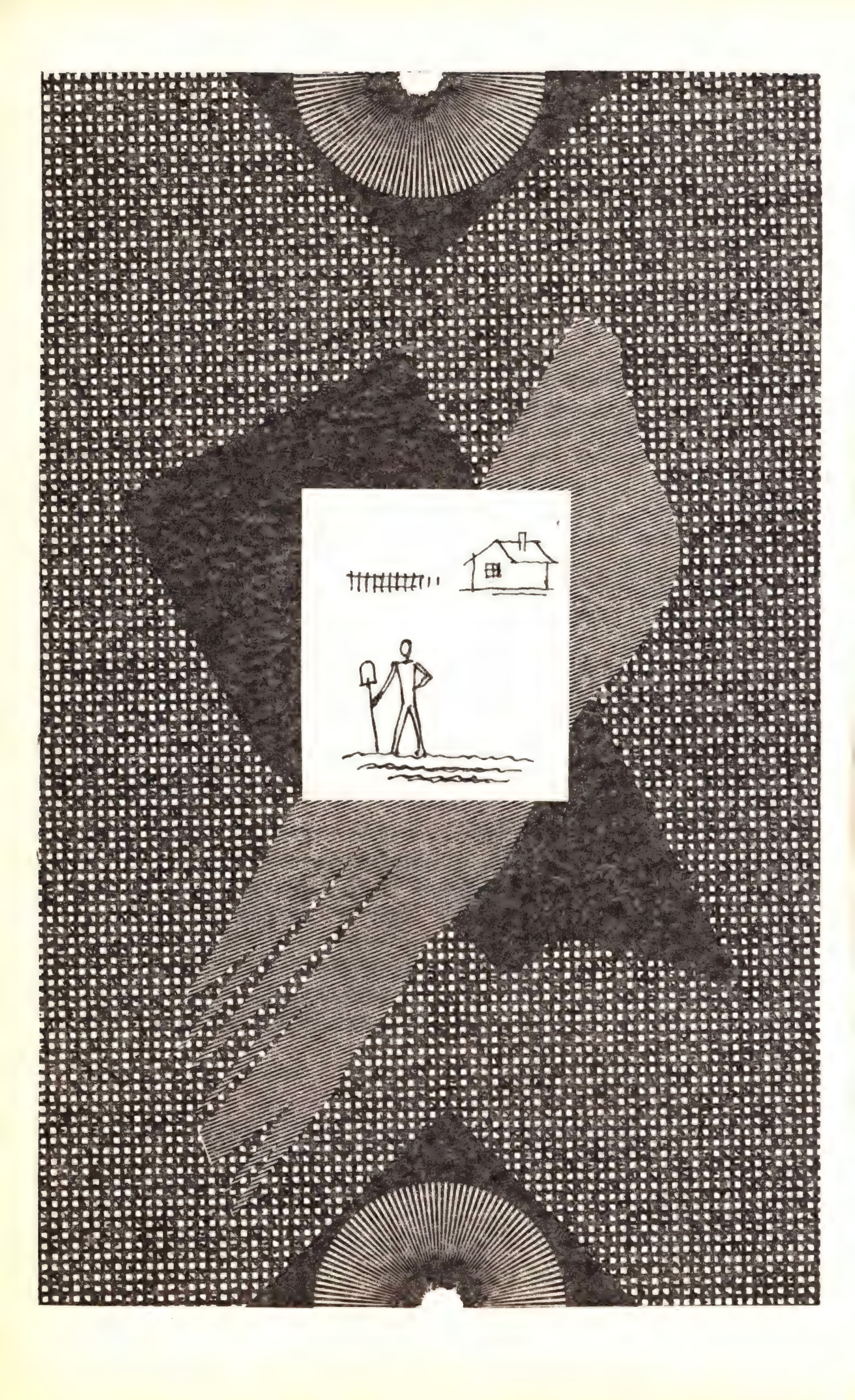
Другими словами, примерно 1% всех семей — это самые обеспеченные, с наилучшими жилищными условиями семьи, проживающие в хороших домах, 4% — это самые бедные семьи, живущие в самых плохих домах, а основная масса — 95% — это разные семьи в разном жилье.

Данные обследования подтверждают общие наблюдения закономерностей расселения жилищно-материальных групп в жилом фонде города. Они заключаются в том, что только для элитарных и беднейших групп населения (доли которых малы) существует соответствие между уровнем благосостояния и качеством занимаемого жилья, и места их проживания достаточно компактны. Основная же масса населения, независимо от уровня благосостояния семьи, расселена достаточно неоднородно, в разных по качеству домах.

Неоднородность расселения может породить в дальнейшем разный уровень приватизации обслуживаемых домов. Прогноз состоит в том, что доля «чистых» типов домов, т.е. в основном приватизированных жильцами или в основном не приватизированных (муниципальных), будет очень низкой. Более того, тенденция развития процесса приватизации с учетом исчерпания «приватизационного потенциала» будет состоять именно в формировании смешанных по типу собственности домов.

Итак,

Правило N 4
(последствия приватизации жилья):
ОГРАНИЧЕННОСТЬ "ЖИЛИЩНОГО ПРИВАТИЗАЦИОННОГО ПОТЕНЦИАЛА" ПОРОЖДАЕТ В ПЕРСПЕКТИВЕ "МОЗАИЧНОСТЬ" СОБСТВЕННОСТИ НА КВАРТИРЫ В ГОРОДСКИХ ЖИЛЫХ ДОМАХ



ФЕРМЕРСТВО В СИБИРИ

З. И. КАЛУГИНА,
доктор социологических наук,
И. Н. МАРТЫНОВА,
О. В. ХВОРОСТИНИН,
Институт экономики и организации
промышленного производства СО РАН,
Новосибирск

Цель обследования, проведенного в сельских районах Новосибирской области, Алтайского и Красноярского краев в 1991—1992 гг., — проанализировать ход аграрной реформы в Сибири, отношение к ней разных слоев населения и становление фермерских (крестьянских) хозяйств. Почтовым опросом были охвачены фермеры, сельское население, занятое в других сферах общественного производства, члены земельных комиссий и комитетов. В качестве экспертов выступили советские и хозяйственные руководители районов и сельскохозяйственных предприятий, местная администрация. Возврат анкет составил 35—40%; получено 505 анкет фермеров, 290 — сельских жителей, 228 — представителей земельных комитетов и комиссий, 524 — руководителей.

ОТНОШЕНИЕ К РЕФОРМАМ

Сейчас законодательно закреплено равноправие всех форм собственности, а также всех форм хозяйствования. Но готово ли наше общество к таким радикальным изменениям? Опрос выявил заметную дифференциацию взглядов различных социальных групп на узловые проблемы аграрной реформы.

Так, относительно условий передачи земли для ведения крестьянского хозяйства мнения разделились следующим образом (табл. 1).

Большинство опрошенных считают более целесообразным передавать землю фермерам в пожизненное владение с правом наследования либо сдавать в аренду. Такая позиция обусловлена, на наш взгляд, не столько отношением респондентов к разным формам собственности, сколько их оценкой реальных условий хозяйствования арендаторов, владельцев и пользователей земли.

Любопытным является тот факт, что все опрошенные социальные группы отметили больше (по числу ответов) положительных следствий введения частной собственности на землю и меньше — отрицательных. Обратная картина — в отношении купли-продажи земли.

Другой индикатор, характеризующий позицию той или иной группы, — это оценка перспектив развития различных хозяйственных форм (табл. 2).

Таблица 1

Распределение ответов на вопрос: «На каких условиях следует передавать землю для ведения самостоятельного крестьянского хозяйства?», % к числу опрошенных

Ответ	Социальная группа			
	сельские жители	руководители	члены земельных комитетов и комиссий	условия, на которых фактически получена земля фермерами
Сдавать в аренду	28,9	50,0	22,6	4,2
Передавать в пожизненное владение без права наследования	2,7	6,9	2,7	...
Передавать в пожизненное владение с правом наследования	43,6	54,9	68,6	84,4
Передавать (продавать) в частную собственность	10,1	6,3	28,8	7,2
На других условиях	0,7	1,4	1,3	...
Считают нецелесообразным передавать землю крестьянским хозяйствам	18,8	5,6	1,3	...
Затруднялись с ответом	1,3	1,4	...	0,8

Таблица 2

Распределение ответов на вопрос «Согласны ли вы с точкой зрения, что за самостоятельными крестьянскими хозяйствами будущее сельскохозяйственного производства?», %

Ответ	Социальная группа			
	сельские жители	фермеры	руководители	члены земельных комитетов и комиссий
Да, безусловно согласен	22,6	69,4	7,7	13,4
Скорее да, чем нет	10,6	13,7	8,4	21,3
Скорее нет, чем да	18,1	1,7	25,2	26,2
Нет, не согласен	34,4	4,4	47,6	16,9
Затрудняюсь ответить	14,3	10,8	11,1	22,2

С оптимизмом смотрят в будущее лишь сами фермеры. Остальные группы более пессимистично, а возможно — более реалистично оценивают перспективы частного сектора аграрной экономики. Будущее сельскохозяйственного производства они связывают с реорганизацией колхозов и совхозов, с развитием сельскохозяйственной кооперации и личных подсобных хозяйств.

Опрос хозяйственных руководителей, а также представителей исполнительной и законодательной властей в сельских районах Сибири показал, что 70% из них стратегическим направлением применительно к местным условиям считают сочетание крупного и мелкого сельскохозяйственного производства, 23% — ратуют за преимущественное развитие крупного производства и лишь 9% опрошенных будущее аграрной экономики связывают с малыми формами (небольшие кооперативы, личные подсобные и самостоятельные крестьянские хозяйства, индивидуально-трудовая деятельность). 90% руководителей на момент опроса были уверены в том, что большинство сельских жителей не согласятся вести самостоятельное крестьянское хозяйство.

Каждый четвертый руководитель считает, что в силу привычки работать в коллективе (колхозе, совхозе) люди разучились работать по-крестьянски, не имеют тяги к земле, а потому вряд ли выдержат высокую трудовую нагрузку, необходимость работать без выходных и отпусков, а также тяжелый физический труд в своем хозяйстве. Сдерживающими факторами могут стать также неуверенность людей в будущем, неустойчивость проводимой политики, недостатки материально-технического обеспечения.

В общественном сознании глубоко укоренилось мнение о том, что хозяйственные руководители — это противники реформ на селе. По нашему мнению, это глубокое заблуждение. Неоднозначное отношение директорского корпуса к развитию фермерских хозяйств обусловлено в значительной степени более трезвой оценкой экономической, социальной и законодательной баз становления нового сектора аграрной экономики, а также тем, что большинство из них верят в неиспользованные, нераскрытые потенциальные возможности коллективных хозяйств.

Среди опрошенных сельских жителей только 10% считают, что сопротивление советских и хозяйственных руководителей может послужить серьезным препятствием развитию фермерства в их районе.

Анализ показал, что возможны и конфликтные ситуации.

Треть опрошенных членов комитетов и комиссий по земле и земельным ресурсам сталкивались с противодействием хозяйственных руководителей при изъятии коллективных земель для создания фонда перераспределения под фермерские хозяйства. В половине случаев эти конфликты удавалось разрешать посредством убеждения руководителей либо компромисса (выделения фермерам земли более низкого качества, в неудобном, удаленном месте и др.). В остальных случаях комиссии и комитеты заставляли хозяйственных руководителей выполнять их решения принудительно, нередко прибегая к помощи райсоветов, местной администрации и других органов власти.

Только 42% членов земельных комитетов и комиссий оценили ход реформы в своем районе положительно, каждый второй отметил, что реформа идет «со скрипом», и 5% считают, что никакой реформы в районе не наблюдается.

Земельные комитеты и комиссии не выработали какой-либо стратегии в отношении использования фонда перераспределения земли. 90% обследованных комиссий (комитетов) выделяют землю по мере поступления заявлений, не задумываясь о перс-

пективе. В случае исчерпания этого фонда половина комиссий собираются изымать землю у колхозов и совхозов, а другая половина — у тех фермеров, которые не используют землю либо используют ее неэффективно.

Выделяя землю, комитеты (комиссии) не требуют в 20% случаев никаких документов, помимо заявления будущего фермера. Лишь в 40% случаев требовалось технико-экономическое обоснование размеров и специализации хозяйства, а в 20% — перспективный план его развития. Справку или документ о наличии сельскохозяйственной квалификации, специального образования или об окончании курсов (школы) фермеров требовали лишь в 42% случаев. Такое положение не может не сказаться на успешности будущих фермерских хозяйств и рациональности использования земли. В неумелых и неподготовленных руках дело вряд ли сдвинется с места.

Случаев отказа в предоставлении земли, по утверждению самих комиссий и комитетов, было немного. Главными причинами отказа были некомпетентность претендентов (36%), несоблюдение процедуры подачи документов или неявка заявителя на заседание земельной комиссии и комитета (по 15%). В каждом четвертом случае отказ мотивирован плохой репутацией претендента; 27% претендентов отказались от своего намерения из-за малых размеров, плохого качества или неудобного положения выделяемого участка, неопределенности условий аренды и пользования землей и др. И только в двух случаях претендентам было отказано из-за отсутствия земли. При этом примерно треть заявителей согласились с решением комиссии или комитета, 14% обращались в вышестоящие инстанции. В суд не обращался почти никто.

Если на один участок претендовало несколько человек, то предпочтение отдавалось жителям данного района, имеющим опыт работы в сельском хозяйстве, а также тем, у кого были конкретные планы развития хозяйства.

Наличие социальных групп с разной ориентацией говорит о том, что аграрная реформа должна вестись в русле создания многоукладной сельской экономики, равноправия всех форм хозяйствования на земле.

СОЦИАЛЬНАЯ БАЗА ЗЕМЕЛЬНОЙ РЕФОРМЫ

Результаты нашего исследования показывают, что социальная база развития фермерства в Сибири уже есть. На чем основан этот вывод?

Первое: более чем 20% сельского населения готовы взять землю для ведения собственного крестьянского хозяйства, мотивируя свое намерение стремлением к самостоятельности (61% опрошенных), желанием больше зарабатывать (42%) и реализовать свои возможности (24%).

Второе: подавляющее большинство селян ведут личное подсобное хозяйство, которое при условии дальнейшего развития может стать переходной формой от коллективного хозяйства к фермерству.

Третье: по меньшей мере половина сельхозработников уже сейчас готова к освоению новых форм хозяйствования[1].

Если еще учесть интересы горожан, часть из которых не растеряла сельских навыков, а другие, хотя и не имеют их, но хотят жить и работать на земле, то будет понятно, что вывод о наличии социальной базы развития фермерства соответствует реальности.

Однако примерно половина опрошенных сельских жителей ориентированы на труд в колхозе (совхозе) или на государственном предприятии несельскохозяйственного профиля, и объясняется это не только привычкой.

Во-первых, труд в колхозе и совхозе до последнего времени обеспечивал социальную защиту от коммерческого риска, к которому люди не приучены, был обеспечен доступ к социальным благам (хотя бы и весьма скромным), стабильная заработная плата.

Во-вторых, неустойчивость аграрной политики, метания из стороны в сторону, невыполнение на местах многочисленных правительственных постановлений по аграрным вопросам порождают неуверенность крестьянина в завтрашнем дне, что мешает строить планы на будущее. По этой причине 16% сельских жителей не решаются вести самостоятельное крестьянское хозяйство.

В-третьих, отсутствуют навыки самостоятельного ведения хозяйства.

При таком соотношении сил сплошной передел земли, «обвальная» деколлективизация — меры преждевременные и не оправданные ни с экономической, ни с социальной точки зрения.

---

1) См.: **Калугина З. И., Мартынова И. Н.** Опыт освоения новых форм хозяйствования в аграрном секторе (социологический анализ) // Изв. СО РАН. Регион: экономика и социология, 1991, N 2.

СОЦИАЛЬНЫЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ ФЕРМЕРОВ И ИХ СЕМЕЙ

По данным обследования, более 2/3 фермерских хозяйств было организовано сельскими жителями, 20% — жителями городов и 11% — рабочих поселков (в России на 01.08. 91 г., по данным Госкомстата РСФСР, лишь 27,7% фермерских хозяйств организованы лицами, вышедшими из колхозов и совхозов). Более половины горожан, создавших фермерское хозяйство, ранее проживали в сельской местности и имеют опыт сельскохозяйственной работы в личном подсобном хозяйстве или в общественном секторе. Но все-таки фактически каждое десятое фермерское хозяйство в Новосибирской области принадлежало городским жителям, ранее не проживавшим в сельской местности, многие из них не имеют родственников в деревне. Обустройство таких хозяйств затруднено, поскольку фермеры их ведут «наездами», не имея жилья в деревне и продолжая жить в городе. Большая часть из них не имеют сельскохозяйственного образования и опыта практической работы.

Средний возраст глав обследованных фермерских хозяйств — 39,5 лет. Около 10% хозяйств организованы молодыми людьми до 30 лет и более трети хозяйств возглавляют мужчины в возрасте от 31 до 40 лет.

Среднее или неполное среднее образование имеют 15% респондентов. Чуть ли не 1/3 опрошенных глав фермерских хозяйств имеют высшее или среднее специальное (техникум) образование, и еще столько же окончили училище или специальные курсы механизаторов, шоферов и т.п. Но в условиях, когда главе фермерского хозяйства приходится быть и бухгалтером, и зоотехником, и агрономом, и механизатором, неудивительно, что нехватку знаний ощущает практически каждый фермер. При этом только 7% опрошенных глав фермерских хозяйств прошли курсы для фермеров.

Практически каждое третье обследованное хозяйство было организовано либо руководителем сельскохозяйственного предприятия и его структурных подразделений, либо специалистом хозяйства. И почти каждое второе — рядовыми работниками колхозов и совхозов (33% опрошенных глав фермерских хозяйств не ответили на вопрос о своей прежней работе).

Организуя фермерское хозяйство, люди рассчитывали получить свободу хозяйственной деятельности (71,9% ответов), повысить материальное благополучие семьи (40,7%), обес-

печить будущее своим детям (36,7%), реализовать творческие планы (20,6%).

Большинство фермеров полагают справедливым имущественное расслоение общества в условиях рынка, появление бедных и богатых, если богатство нажито собственным трудом. Примерно десятая часть, признавая неизбежность расслоения общества, тем не менее считают это не совсем справедливым.

Допуская возможность и необходимость наемного труда, каждый пятый фермер сам не хотел бы стать наемным работником, а десятая часть респондентов еще воспринимают наемный труд как противоречащий морали, идеалам социализма.

В целом фермеры положительно оценивают введение частной собственности на землю, так как это, по мнению 69% опрошенных, приведет к лучшему использованию земли, повысит уверенность фермеров в своем будущем и будущем своих детей (59%), предоставит им право на экономический риск (17%). Лишь 6% из них видят отрицательные последствия: спекуляцию землей, серьезные социальные конфликты.

Только у 20% фермеров сложились доброжелательные отношения с окружающими. Остальные отметили зависть, враждебность, постоянные ссоры и конфликты по поводу земли, сенокосов, пастбищ («захватили, отобрали участок, скосили сено» и т.п.), потравы посевов коллективным или личным скотом и др. При этом в большинстве случаев конфликтующие стороны разбирались сами с помощью сельсовета или местной администрации, значительно реже обращались в суд. Примерно 25% фермеров сталкивались с недоброжелательностью односельчан. Положение усугубляется тем, что только в половине семей, создавших крестьянские хозяйства, все члены семьи сразу поддерживали это решение. Примерно в каждой третьей семье консенсус был достигнут после долгих разногласий и споров, а десятая часть — до сих пор не пришли к общему решению.

По данным обследования, 70% фермерских хозяйств ведут семьи, численность которых — 3—5 человек, в среднем 4,3 человека (заметим, что, по данным Госкомстата, по восьми регионам России она составила три, а по четырем регионам — даже два человека). В основном это отдельные брачные пары (70% обследованных хозяйств), из которых 21% — брачные пары с детьми старше 18 лет и 48% — молодые семьи с детьми до 10 лет. Каждая десятая фермерская семья живет с одним из родителей супругов. А каждое девятое фермерское хозяйство ведут совместно несколько семей (брачных пар); либо это старшее поколение

вместе с семьями своих детей, либо семьи близких родственников (братьев, сестер и т.п.).

Более чем в 10% обследованных фермерских хозяйств часть трудоспособных членов семьи, обычно женщины, работают вне хозяйства. Это, на наш взгляд, связано как с низкой престижностью фермерского труда среди сельского населения и нежеланием многих женщин им заниматься, так и тем, что это «подпитывает» фермерские хозяйства кормами, семенами, техническим обслуживанием и т. д. из колхозов, совхозов.

Практически в каждом шестом фермерском хозяйстве хотя бы один (не считая главы) из взрослых членов семьи работал до создания хозяйства руководителем среднего звена или специалистом в колхозе, совхозе, и в каждом пятом хозяйстве — окончил вуз или техникум.

Более трети фермерских семей проживают в отдельных домах; четверть — занимают половину или часть дома; 22% семей имеют отдельные квартиры. У более трети опрошенных в жилье есть водопровод, центральное отопление, канализация, а 28% имеют жилье без всяких коммунальных удобств.

По данным нашего опроса, более четверти респондентов оценили положение своей семьи относительно других семей как благополучное, половина семей считают его средним, 6% — неблагополучным. По мнению 48% опрошенных, жизнь их семьи после организации фермерского хозяйства стала лучше, ухудшение отметили 10%, примерно 16% считают, что все осталось по-прежнему, а 20% затруднились с ответом.

По мнению самих фермеров, существенно могло бы улучшить жизнь их семьи: улучшение материально-технического обеспечения ферм (73% ответов), соблюдение законов на местах (42%), финансовая поддержка со стороны государства (42%), совершенствование аграрного законодательства (28%), судебная защита фермеров (28%), доброжелательное отношение окружающих (16%); 16% улучшение положения дел на ферме связывают с повышением специального образования.

И хотя почти треть фермеров уверены, что их благополучие зависит главным образом от них самих, их умения, квалификации, трудолюбия, тем не менее нельзя сбрасывать со счетов роль и значение становления рыночных структур в аграрном секторе, разработки и реализации государственных и региональных программ становления и развития фермерских хозяйств.

75% фермеров хотели бы, чтобы их дети продолжили их дело и стали фермерами. Не желают такой доли своим детям лишь 2,4% опрошенных.

ЭКОНОМИЧЕСКОЕ ПОЛОЖЕНИЕ КРЕСТЬЯНСКИХ ХОЗЯЙСТВ

По данным госстатистики, темпы и масштабы развития фермерских хозяйств в Сибири мало чем отличались от общероссийских. На 1 января 1993 г. в сельских районах Сибири было создано 29826 крестьянских (фермерских) хозяйств, в том числе в Западной Сибири — 20367, а в Восточной — 9459. В расчете на одно хозяйство площадь предоставленного земельного надела составила 61, 57 и 68 га соответственно, что существенно превышает средние данные по России (43 га). По отдельным регионам Сибири средний размер земельных участков колеблется от 34 до 122 га. В целом по России за тот же период времени было создано 183,7 тыс. крестьянских хозяйств, их площадь составила 7,8 млн га.

Для организации фермерских хозяйств в сельских районах созданы фонды перераспределения земли, которые составили в обследованных районах от 5 до 9% общей площади сельскохозяйственных угодий. На 60—70% эти фонды созданы за счет обрабатываемых земель колхозов и совхозов не ниже среднего качества. Остальная часть — земли запаса, пустующие, неудобицы, не обрабатываемые колхозами и совхозами, а также земли убыточных и нерентабельных хозяйств. В зависимости от специализации и местоположения хозяйства размер земельных угодий колеблется от 10 до 200 га. По оценкам земельных комиссий, большая часть районов сможет обеспечить землей всех желающих.

Земля под фермерские хозяйства получена в подавляющем большинстве случаев (84%) в пожизненное наследуемое владение и только 7% — на правах частной собственности. При этом качество выделенной земли оценивается фермерами как среднее (39%), ниже среднего (28%), плохим его считают 18% опрошенных и только 4% — хорошим.

Крестьянские хозяйства создавались в основном за счет собственных (45% ответов) и заемных средств (11%). Основными источниками приобретения кормов, семенного материала, молодняка (животных и птицы), а также техники, средств механизации, горюче-смазочных материалов и др. являются примерно в равной доле ассоциации крестьянских хозяйств и

сельскохозяйственные предприятия. Каждый третий фермер прибегал к услугам других организаций и частных лиц.

По данным нашего исследования, подавляющее большинство крестьянских хозяйств в Сибири (от 80% и выше) пока не используют наемный труд. Остальные прибегают к нему, нанимая одного-двух человек на сезонные работы. В перспективе можно ожидать увеличения его масштабов.

Хотя доходы фермеров еще невелики (каждый четвертый считает, что полученного дохода хватит лишь на покрытие производственных расходов да на текущие нужды своей семьи), основные направления их использования связаны с расширением производства (68% ответов), строительством дома или хозяйственных построек (25%).

Вклад частного сектора в производство сельскохозяйственной продукции России и ее отдельных регионов пока невелик и не превышает 1%. Каковы же, по мнению фермеров, основные трудности?

Ответы распределились следующим образом. На первом месте (79% ответов) — проблемы обеспечения техникой, стройматериалами, транспортными средствами и другими необходимыми ресурсами; на втором месте (55%) — отсутствие хозяйственных построек, хранилищ, амбаров и т.д.; 36% фермеров озабочены плохим качеством земель или их недостатком, 34% — сложностями взаимоотношений с руководителями всех уровней. Недостаток собственных денежных средств, сложность получения кредитов отметили как одну из основных трудностей 31% опрошенных. Сталкиваются с проблемами приобретения качественного семенного материала, скота и птицы 28%. Высока доля (27%) тех, кто обеспокоен отсутствием правовых гарантий, защиты со стороны закона, произволом властей. Каждый пятый респондент видит большое неудобство в оторванности от внешнего мира из-за отсутствия дорог, средств связи, а также школ, магазинов, клубов и т. д. Каждый десятый отметил плохую организацию переработки и сбыта продукции, а также ощутимый недостаток общих и специальных знаний и опыта самостоятельного ведения хозяйства, трудности получения консультаций специалистов (агрономов, зоотехников, экономистов, юристов и др.).

Помимо трудностей экономического характера примерно половина фермеров столкнутся и с социально-бытовыми проблемами. Наиболее типичные среди них — пользование ведомственным жильем; получение медицинской помощи; посещение

детьми общеобразовательных школ, детских дошкольных учреждений.

Интересно, что при возникновении трудностей каждый второй фермер обращался за помощью в колхоз или совхоз. Последние оказывают услуги фермерам прежде всего по сбыту продукции, приобретению необходимых материалов, а также зоотехнические, агротехнические и др. Но они в своем большинстве не ориентированы на специфику индивидуального хозяйства.

В современном мире практически нет изолированного крестьянина. Он везде идет в кооперацию, потому что в одиночку хозяйствовать невозможно. Сегодня же в России новые кооперативные формы хозяйствования лишь начинают складываться. К тому же процесс кооперации сдерживается непродуманной системой выделения земли, в результате чего территориальная разбросанность, удаленность фермерских хозяйств от населенных пунктов усугубляет их трудности.

По данным нашего обследования, в Красноярском крае 71% крестьянских хозяйств не обеспечены электроэнергией, 60% опрошенных указали на отсутствие дорог с твердым покрытием. Эти показатели выше среднероссийских.

Мировой опыт свидетельствует о том, что мелкое крестьянское хозяйство сохраняет свою жизнестойкость, конкурентоспособность, когда имеется возможность совмещать труд в сельском хозяйстве с работой на промышленных предприятиях, в строительстве, на транспорте, в сфере услуг в межсезонный для сельскохозяйственных работ период. Оторванность сибирских фермеров от «внешнего мира» лишает их этой возможности.

В числе причин, сдерживающих развитие крестьянских хозяйств, очень часто отмечалась их низкая техническая оснащенность. По данным нашего опроса, на 100 крестьянских хозяйств приходилось 56 тракторов, 20 комбайнов, 24 грузовых автомобиля, 20 единиц прочих сельскохозяйственных машин и инвентаря. Чрезмерно высокие цены не позволяют фермерам приобретать технику за свой счет. При получении же кредитов каждому пятому фермеру было трудно найти гаранта, каждый третий отметил слишком высокий банковский процент, 10% столкнулись с нежеланием банка кредитовать их и только у 18% фермеров не было подобных трудностей.

Вместе с тем техническая оснащенность хозяйств бывших руководителей и специалистов сельского хозяйства вдвое выше, чем в хозяйствах у рядовых работников. А цены, по которым приобреталась эта техника, — значительно ниже. Это свиде-

тельствует о неравных стартовых условиях начинающих фермеров и о том, что на практике указанные категории работников имеют неравные возможности получения своего имущественного и земельного пая в натуре.

По оценке респондентов, обеспеченность техникой будет достаточной, если на 100 хозяйств будет приходиться 117 тракторов, 36 комбайнов, 83 грузовых автомобиля, 156 единиц прочих сельскохозяйственных машин и инвентаря.

Итак, практика подтвердила тезис о том, что свобода хозяйственной деятельности является необходимым условием эффективности мелкотоварного производства, но одной свободы недостаточно — необходима государственная экономическая поддержка по следующим направлениям: льготное налогообложение и кредитование, целевое строительство объектов производственной и социальной инфраструктуры; предоставление приоритетов и льгот в материально-техническом обеспечении, создание механизма их выделения, установление льготных цен на средства производства.

ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ ФЕРМЕРСКИХ ХОЗЯЙСТВ

Будущее фермерских хозяйств во многом будет зависеть от поведения фермеров. Анализ дает некоторые основания для прогноза ситуации. Так, в случае убыточности хозяйства только 3% фермеров намерены отказаться от него, 68% намерены изменить специализацию хозяйства, технологию либо подучиться у других, 19% опрошенных добивались бы помощи от государства. В перспективе более половины фермеров видят свое хозяйство прибыльным, примерно 10% не исключают его убыточности либо получения минимального дохода. 48% опрошенных фермеров предпочли бы иметь минимальный, но гарантированный доход, а меньше половины ориентированы на получение высоких доходов, но и с риском для себя.

Не пугает фермеров и высокая трудовая нагрузка в своем хозяйстве, перспектива работы без выходных: 53% опрошенных в такой ситуации намерены работать, как работали, 43% постараются купить, арендовать или взять напрокат нужную технику либо изменить профиль хозяйства, отказавшись от наиболее трудоемких культур (9%). Примерно 8% намерены нанять работников.

В целом же более 40% опрошенных считают труд на собственной ферме более эффективным, чем в колхозе или совхозе.

По мнению остальных, результаты не очень заметны, несмотря на имеющиеся положительные сдвиги. Примерно десятая часть опрошенных убеждены в том, что в нынешних условиях невозможно добиться высокой эффективности, и потому трудятся они много, но безуспешно (интенсивность и напряженность труда увеличилась, по самооценкам, у 66% опрошенных).

По нашему мнению, темпы развития фермерских хозяйств значительно возрастут в результате жесткой финансовой политики в отношении убыточных хозяйств, предоставления гражданам права выхода из состава колхоза, совхоза с наделом земли и имущественным паем без согласия администрации и коллектива, а также реорганизации ряда сельскохозяйственных предприятий в ассоциации крестьянских хозяйств.

Последнее направление имеет определенные перспективы, так как сохраняет для сельхозработников привычные коллективные формы деятельности, не приводит к дроблению земли и средств производства на множество мелких долей, вместе с тем обеспечивая экономическую самостоятельность хозяйств. Такой путь преобразования экономики может оказаться наименее болезненным для общества в настоящий период.

Однако искусственно ускорять процесс реорганизации коллективных хозяйств нецелесообразно. Обвальная их ликвидация уже привела к резкому падению сельскохозяйственного про-изводства, чего мы не можем не заметить в повседневной жизни. Но это также подорвет личные подсобные хозяйства, которые развиваются в значительной степени за счет ресурсов коллективных хозяйств и не могут сегодня обойтись без их помощи. Это, в свою очередь, резко ухудшит положение всего сельского населения, для которого личное подсобное хозяйство является в настоящее время основным, если не единственным источником продуктов питания и мобильных доходов. Достаточно сказать, что средняя месячная оплата труда в колхозах составила в 1992 г. 3444 руб.[2].

Кроме того, ускоренное разрушение коллективных хозяйств не только не решит проблем обеспечения фермерских хозяйств необходимыми ресурсами, но и обострит их вследствие низкой обеспеченности ими самих колхозов и совхозов, низкого качества и неприспособленности техники к условиям семейных ферм, а также вследствие автоматической ликвидации имеющейся ремонтно-технической базы при отсутствии даже в зародыше новых форм агросервисного обслуживания. Ситуация обострится

2) Экономика и жизнь, 1993, N 4.

также в результате многократного возрастания числа фермерских хозяйств, которые будут вынужденно появляться на месте колхозов и совхозов.

К тому же многие проблемы развития фермерства в принципе не могут быть решены на уровне колхозов и совхозов. К ним относятся правовая незащищенность фермеров, отсутствие гарантий государства, обеспечивающих стабильность условий хозяйствования (финансовая поддержка фермеров, налоговые льготы, преимущественное право на получение новой техники и прочих ресурсов), создание нормальных условий жизнедеятельности фермеров (передача в собственность ведомственного жилого фонда, право пользования медицинскими учреждениями, школами, дошкольными учреждениями и т.д.) при условии отчисления определенной доли прибыли на их содержание; профессиональная неподготовленность фермеров; размещенность крестьянских хозяйств вдали от дорог, систем жизнеобеспечения, затрудняющая доступность существующих и строительство новых сооружений коллективного пользования; информационный вакуум, в котором находятся фермеры, и т.п.. Поэтому надежды, возлагаемые на реорганизацию колхозов и совхозов как способ разрешения проблем становления частного сектора аграрной экономики — не что иное как очередная иллюзия. Иллюзия, которая слишком дорого может обойтись обществу.

РАЗРУШЕНИЕ МИФОВ

Важнейшим результатом проведенного исследования явилась возможность развеять широко распространенные в сознании мифы о земельной реформе.

МИФ 1:

Абсолютное большинство сельского населения мечтает покинуть колхозно-совхозный «агроГУЛАГ» и стать вольными хлебопашцами

Реальность. Ориентация более половины сельского населения на коллективные формы хозяйствования, приверженность традиционным стереотипам поведения, неприятие его частью рыночных ценностей свидетельствуют о неготовности ко всеобщему переходу на путь самостоятельного ведения хозяйства.

МИФ 2:

Поголовная тоска о частной собственности на землю

Реальность. Всесторонняя неразвитость института частной собственности в нашем обществе явилась причиной того, что только 10% опрошенных среди сельского населения и 25% представителей земельных комитетов и комиссий считают частную собственность наиболее целесообразной формой передачи земли для ведения крестьянских хозяйств.

МИФ 3:

Саботаж земельной реформы на местах

Реальность. Действительно, большинство руководителей всех уровней ориентированы на крупное сельскохозяйственное производство. Но это обусловлено, как показало обследование, во-первых, уверенностью в неиспользованном потенциале коллективных хозяйств, во-вторых, более трезвой оценкой перспектив развития фермерства, и, в-третьих, учетом настроений значительной части колхозников и работников совхозов. В целом же необходимость реформ осознается повсеместно.

МИФ 4:

Дайте фермерам землю - они накормят страну

Реальность. При неразвитости материально-технической базы фермерских хозяйств, отсутствии достаточных кредитных ресурсов, высоком ссудном проценте, информационном вакууме, низкой профессиональной подготовке фермеров, неустойчивости общей ситуации фермерам «не до жиру — быть бы живу». В 1992 г. доля крестьянских хозяйств в общем производстве валовой продукции сельского хозяйства составила 0,9%. Удельный вес произведенного фермерами зерна — 2,1%, картофеля и овощей — 0,8%, реализованных на убой скота и птицы — 0,6%, надоенного молока — 0,4% [3].

---

3) Развитие АПК и фермерства в Российской Федерации. М., 1993. С. 6.

* * *

Таким образом, в обозримой перспективе зарождающийся частный сектор аграрной экономики вряд ли займет лидирующее место в сельскохозяйственном производстве.

Вместе с тем очевидно, что колхозы и совхозы в их прежнем виде изжили себя полностью, поэтому требуется их преобразование. Но исторический опыт послереволюционной России свидетельствует о том, насколько опасен слом старых общественных отношений без наличия соответствующей социальной базы.

«ОТ НАС НИЧЕГО НЕ ЗАВИСИТ!»

В феврале 1993 г. сотрудники отдела социальных проблем ИЭиОПП СО РАН со студентами-социологами НГУ приступили к мониторингу хода аграрной реформы[1]. На первом этапе отслеживался процесс реорганизации колхозов и совхозов Курьинского района Алтайского края. Это обычный сельский район Юга Западной Сибири со средним уровнем освоенности территории, социально-экономического развития и эффективности сельского хозяйства.

До реорганизации здесь функционировало девять сельскохозяйственных предприятий, три из них не подлежали реорганизации, остальные преобразованы в товарищество, ассоциацию крестьянских хозяйств, совместное предприятие. Два совхоза сохранили прежний статус. Одно хозяйство находилось в процессе реорганизации.

Способ получения информации - неформализованное интервью. Всего было проведено 20 групповых интервью; в них участвовало 500 человек из пяти хозяйств, а также фермеры, работники социальной сферы, представители местной администрации и депутатского корпуса.

Статья не претендует на широкие обобщения, а представляет лишь первое обобщение впечатлений, полученных в ходе экспедиции.

---

1) Мониторинг проводился под руководством доктора экономических наук Ф. М. Бородкина.

КАК ЖИВЕТ РАЙОН

За последние два года поголовье крупного рогатого скота в коллективных хозяйствах сократилось на 25%, овец — на 20%, практически ликвидировано свиноводство. Сократилась и продуктивность животных. Если 2—3 года назад на 100 овцематок получали по 120 и более ягнят, то в 1992 г. — менее 100. Надой на корову снизился с 2500—2700 до 1926 кг. Валовое производство продукции животноводства сократилось на 30—48%. Однако при таком значительном уменьшении объемов производства не произошло сокращения рабочих мест, в результате существенно снизилась производительность труда.

Напряженная ситуация в районе сложилась с зернофуражом и семенами. Наметилась тенденция к упрощению технологии выращивания сельскохозяйственных культур. Сократилось внесение минеральных и, органических удобрений, существенно уменьшилась вспашка зяби. Все это ведет к резкому снижению плодородия почвы и урожайности. Сельскохозяйственная техника на 60—70% выработала свой ресурс, ухудшилось экономическое положение хозяйств. Обострилась ситуация на рынке труда. На 1.01.93 г. в районе было зарегистрировано 135 безработных, из них 87 получали пособие. Подавляющая часть безработных — женщины и молодежь. К началу 1993 г. вакантных рабочих мест в сельском хозяйстве не было, а в 1992 г. их стало 70. Реорганизация коллективных хозяйств обострит ситуацию на рынке труда.

Напряженная социально-экономическая ситуация вызывает недовольство людей, порождает неуверенность в завтрашнем дне, социальную апатию, усиливает девиантное поведение. Так, за последние 2 года в районе было больше преступлений всех видов, в том числе совершаемых несовершеннолетними — на 77%.

«Нам что ассоциация, что товарищество - нам разницы нет»

По существу, выбор форм хозяйствования осуществлялся руководителем хозяйства. Основная масса работников либо не знает, либо не понимает сути той организационно-правовой формы, в которую реорганизовано хозяйство. Многие считают, что они по-прежнему работают в совхозе. Знания о новых хозяйственных формах отрывочны, случайны и чрезвычайно малы. Характерный пример. «В нашем понимании кооператив — это

магазин-кооператив. Больше мы ничего не знаем о кооперативе». На вопрос, хватает ли знаний, чтобы ориентироваться в новых условиях», получали такие ответы: «Путаница в голове. Каждый день — новое и новое! Специалисты не могут объяснить толком — запутались, а мы куда?», или «Сейчас кого слушать-то? Сегодня говорят — делить, а назавтра — не надо делить.»

Поскольку реорганизация проводилась в сжатые сроки и в принудительном порядке («нужно было выполнять указ Президента»), люди не смогли разобраться в происходящем, осознать суть реорганизации и четко определить свои ожидания. Характерные ответы рабочих по этому поводу: «Перешли на эту форму, а что получится — не знаем. Может, через год высшее министерство по-другому завернет», «Живем одним днем, сегодня прожили, а завтра неизвестно, что будет».

Из бесед сложилось впечатление, что даже специалисты недостаточно проработали первичные документы (указы, постановления, методические указания и т.п.). Отсюда неразбериха, много споров не по существу, невключенность работников в процесс преобразований.

Для большинства рядовых работников эта реформа навязана сверху. Они не только не осознали свой интерес в этом процессе, но и не понимают его сути. Идеология «человека-винтика», человека-объекта производства, управленческих решений, декларативно отвергаемая современными реформаторами, на практике распространяется и на реформы в деревне. Выбор организационно-правовых форм мотивировался не столько экономическими, сколько социальными факторами. Во всех обследованных хозяйствах предпочтение было отдано коллективно-долевой собственности на землю и коллективным формам организации производства. Главные аргументы: «В одиночку сейчас не выжить», техника дорогая, сбережений нет, высок банковский процент за кредиты, имущественный пай невелик. Один трактор приходится на 8—10 человек.

Пример местных фермеров людей не вдохновляет. Для большинства сельских жителей коллективное хозяйство — это гарантированное место работы. Кроме того, в сложной экономической ситуации коллективное хозяйство обеспечивает своих работников кормами для личного скота и некоторыми продуктами питания по ценам значительно ниже рыночных.

Стремясь выжить в сложных экономических условиях, два хозяйства выбрали в качестве предпочтительной формы ас-

социацию крестьянских хозяйств, за которыми законодательно закреплены налоговые, кредитные и иные льготы.

Основная масса опрошенных пессимистически смотрит в будущее, не верит в стабильность и положительный исход реформ. Ощущается недоверие к правительству, нарастает раздражение постоянными распрями и борьбой за власть в верхних эшелонах власти («Разогнать бы их всех, и парламент тоже»). Предоставленные самим себе, большинство работников рассчитывают только на собственные силы: «На Бога, на природу и сами на себя!»

Наибольшую тревогу вызывает у людей купля-продажа земли. Они опасаются гражданской войны в случае отмены моратория. Малоимущее население, составляющее абсолютное большинство, опасается того, что их сгонят с земли толстосумы из города или иностранцы. Хотя никто не возражает против частной собственности и купли-продажи приусадебных участков.

В районе уже предпринимались попытки скупки земли у пенсионеров. Заезжие коммерсанты уговорили доверчивых полуграмотных стариков выйти из товарищества со своими имущественными и земельными паями. За это им обещали всяческие блага, а затем круто изменили свои планы. В результате пенсионеры остались ни с чем. Денежную компенсацию за имущественный пай уже «проели», а землю не в силах самостоятельно обработать, хозяйство же им, естественно, уже не помогает. Отрицательное отношение к купле-продаже земли отмечалось абсолютным большинством наших собеседников.

МЕХАНИЗАТОР: "Как можно сельхозугодья продавать? Если продать землю, а на что жить тогда? Как вы думаете, кто-нибудь из нас сможет купить землю? - Никто!"

РАБОТНИК ГАРАЖА: "Если будет референдум по купле-продаже земли, крестьянин будет голосовать против".

Заметно и опасение безработицы: «Кто-то дышит в затылок». Это дисциплинирует людей, меняет к лучшему их отношение к своему рабочему месту, но и порождает неуверенность в будущем, тревогу, ожидание всевозможных бедствий. Ситуация на рынке труда обостряется в связи с реорганизацией хозяйств и с миграцией населения из Казахстана, Киргизии и др.

Сложные отношения складываются у местного населения с новыми социальными группами (фермерами, беженцами). На-

блюдается экономизация отношений. Беженцы требуют земельные участки, подключаются к линиям электропередач, что вызывает недовольство коренных жителей. Люди осознают ценность земли как капитала. Жизнь заставляет их считать деньги.

Неоднозначно на селе отношение к фермерам. Они в глазах многих (что не всегда справедливо!) — пьяницы и неумехи. Работники коллективных хозяйств не верят, что фермеры накормят страну. В прошлом году из 50 фермеров района только двое сдали товарную продукцию.

Нет опыта взаимодействия между фермерами и наемными работниками. Основная форма оплаты — спиртное.

Работники чрезвычайно низко оценивают реальные возможности выхода из состава совхоза (колхоза) для организации крестьянского хозяйства. Вот характерный ответ на вопрос о том, имеются ли желающие: «Да почти все желающие, а что толку-то? Чем обрабатывать землю — сохой? На корове пахать иль на быке? На что жить-то?»

Предложение взять кредит для покупки техники отвергалось со следующей мотивировкой: «Зачем мне нужен кредит? У меня дед всю жизнь здесь проработал, отец проработал и я уже 10 лет проработал. Зачем же мне нужен кредит? Сразу залезать в долг? Из долгов не вылезти!» «Техника дорогая — миллионы стоит».

В этом ответе в скрытой форме содержится оценка имущественного пая, который получили работники в результате реорганизации своего хозяйства. В среднем по району он составил примерно 150 тыс. руб. «Что на него купишь теперь? Примитивного комбайна не купишь. Колесо от трактора — разве что!» (из интервью с механизатором).

ЧТО ПРАВИЛЬНО, ЧТО СПРАВЕДЛИВО?

Уже первые шаги реорганизации выявили внутреннюю противоречивость реформы.

Во-первых, реорганизованные хозяйства стремятся освободиться от излишних работников, а последние — сохранить за собой место работы. Сокращение масштабов хозяйства и объемов производства при неизменной численности работников приводит к снижению производственной нагрузки и производительности труда. Так, если в 1992 г. в совхозах района приходилось 45,5 га сельхозугодий на одного работника, то в

1993 г. — 34. А производительность труда снизилась за тот же период на 11%.

Во-вторых, увеличение масштабов личных подсобных хозяйств, возможность заниматься частным бизнесом приводят к резкому сокращению времени, которое отрабатывают отдельные категории работников, что вынуждает вводить минимальную норму рабочего времени, дающую право на причитающиеся льготы, например, приобретать в хозяйстве корма или продукты питания по низким ценам.

В-третьих, реорганизованные хозяйства, хотя и не знают, как избавиться от излишних работников, препятствуют их выходу: тем, кто хочет стать фермером и организовать крестьянское хозяйство, выделяется земля в неудобном месте или им отказывают в предоставлении имущественного пая в натуре, затягивают выплату денежной компенсации и т. д.

В-четвертых, стремление хозяйств сохранить свою целостность наталкивается на необходимость раздачи земельных и имущественных паев не только своим работникам, но и представителям социальной сферы. В хозяйствах района этот вопрос решен неодинаково. Неоднозначно и отношение работников к нему.

Практически все поддерживают выделение паев пенсионерам, заслужившим это, по мнению опрошенных, своим трудом. К тому же работники уверены в том, что свои земельные паи пенсионеры оставят в хозяйстве: «Не поедут же они в Москву свои 18 га продавать!».

Что касается раздачи земли работникам социальной сферы, то превалирует резко отрицательное отношение. Вот характерные высказывания на этот счет.

ДОЯРКА: "Неправильно сделали! Они не будут работать на земле. Они получают больше нас в два раза, дай им землю, да еще и работай на ней, да еще и плати!"

СПЕЦИАЛИСТ ХОЗЯЙСТВА: "Это несправедливо, из-за этого у нас земельный пай меньше среднерайонного. Мы зарплату своим рабочим не можем поднять, а социальная сфера получает вдвое больше и еще им землю нужно выделить".

Существует и другое мнение. Его разделяет немногочисленная часть работников, в основном специалисты хозяйств.

Сами работники социальной сферы, с одной стороны, против этой акции, так как, по их мнению, «каждый должен заниматься

своим делом», а они профессионально не смогут обработать землю. Но, с другой — земельный пай рассматривается ими как гарант некоторого благополучия и как надежда на выживание в столь нестабильное время.

На наш взгляд, стремление к псевдосправедливости, раздача земли по принципу «всем сестрам — по серьгам» приводит к распылению и нерациональному использованию ограниченных земельных ресурсов, что противоречит экономической целесообразности проводимых реформ, снижает их эффективность, усиливает социальную напряженность в деревне.

ПЕРЕКОСЫ РЕОРГАНИЗАЦИИ

В современном мире практически нет изолированных производств. Однако в районе (как и по стране в целом) хозяйства стремятся к полной автономизации и натурализации. Каждое хочет иметь собственную мельницу, крупорушку, свой пресс. Кооперации между хозяйствующими субъектами практически нет. Появление же отдельных ее форм носит единовременный, а не организационно-правовой характер.

Это обусловлено как субъективными («опьянение» свободой), так и объективными факторами: неотработанностью механизма взаимодействий между хозяйствующими субъектами, хроническим невыполнением договорных обязательств, экономической безответственностью, нецивилизованными методами работы (необоснованное занижение качества продукции, монопольно высокие цены и т.п.). Назрело принятие законодательных актов о развитии сельской кооперации. Действующий на территории России «Закон о кооперации в СССР» во многом устарел.

Рыночная экономика требует высокого уровня организации производства, современных технологий. По оценкам же рядовых работников, они предоставлены сами себе. Специалисты на рабочих местах появляются редко, ничем не интересуются, не помогают. Никому ни до чего нет дела. Не случайно в разговоре о роли специалистов из уст рабочих прозвучала пословица: «Был бы дождь да гром — не нужен агроном!»

К сожалению, специалисты не стали активными проводниками реформы на местах. Реформистская вертикаль в большинстве случаев замыкается на руководителях хозяйств.

Для расширения объемов сельскохозяйственного производства необходимо активно стимулировать работников. Однако заработная плата основных профессиональных групп не обес-

печивает прожиточный минимум. По району она составила в 1992 г. 3 700 руб. в месяц (у животноводов — 2 500). А если учесть нерегулярность выплаты, то налицо полное отсутствие материальных стимулов к труду. Падает и без того низкий престиж сельскохозяйственного труда, нарастает социальная напряженность, ощущение социальной несправедливости.

ТРАКТОРИСТ: "Пенсионеры у нас самые богатые, а зачем ему уже? Я тракторист - 5 тысяч получаю, а кто не работает - по 20 тысяч получает. Разве это справедливо?"

ДОЯРКА: "Наживается сейчас тот, кто не работает. Перекупают все втридорога и перепродают, а мне некогда ехать в город, на базаре сидеть".

МЕХАНИЗАТОР: "Мне надо дочь в институте выучить, самому одеться - я последнее донашиваю. А пенсионер у нас 23 тысячи получает, знаете, только водочку брать и попивать... Да нет, я не говорю, чтобы у него все отобрать..."

РУКОВОДИТЕЛЬ ХОЗЯЙСТВА: "Чтобы люди ощутили свое новое положение, почувствовали себя хозяевами, необходимо иметь результат, чтобы человек понял, что его труд оценивается по достоинству. Сегодня мы ничего этого не имеем. Скудная зарплата, которую мы сегодня выплачиваем, просто издевательская. Это - слезы! "Ящик" (телевизор) сегодня все смотрят - шахтеры просят 200 тысяч, а мы получаем 3-5 тысяч в месяц!"

Выход из этого тупика видится в целенаправленной политике государства по поддержанию доходности основных товаропроизводителей в аграрном секторе.

И ВСЕ-ТАКИ ОНА ДЕЙСТВУЕТ, ИЛИ ПОЛОЖИТЕЛЬНЫЕ СЛЕДСТВИЯ РЕФОРМЫ

На наш взгляд, они состоят в следующем.

* *Разрушение монопольного положения колхозов и совхозов как товаропроизводителей, формирование многоукладной аграрной экономики, использование преимуществ крупного и мелкого производства, зарождение конкуренции на аграрном рынке.*

* *Расширение экономической самостоятельности хозяйствующих субъектов и руководителей.*

** Расширение социальных свобод: возможность выхода из колхоза, совхоза с имущественным и земельным паем для организации самостоятельного крестьянского хозяйства без согласия администрации и коллектива; возможность выбора форм хозяйствования, адекватных интересам, потребностям и возможностям индивида.*

** Зарождение рынка земли (возможность купли-продажи приусадебных, садово-огородных и дачных участков; земельных паев, а в перспективе и фермерской земли).*

** Формирование класса собственников в деревне.*

** Зарождение рыночного сознания: осознание, что земля — это капитал, стремление коллективов сохранить целостность хозяйства и его сельхозугодий, нежелание большинства опрошенных продавать свой земельный пай.*

** Повышение социальной активности населения в сфере ЛПХ, предпринимательской и коммерческой деятельности, в создании фермерских хозяйств.*

** Положительные изменения в отношении к труду, к своему рабочему месту, в социально-психологическом климате в тех хозяйствах, где идет реальная реорганизация, а не смена вывески. Например, в ассоциации крестьянских хозяйств «Казанцевское» успехи в ее деятельности с момента реорганизации изменили настроение людей. По их мнению, назад у них пути нет. В совхоз возвращаться не желают.*

ВМЕСТО ПОСЛЕСЛОВИЯ

Проведенные в Восточной и Западной Сибири исследования[2] позволяют сделать вывод о том, что на сегодня в обществе созданы социальные, правовые и экономические предпосылки многоукладности в аграрном секторе. Но процесс этот длительный и сложный, искусственное ускорение может нанести непоправимый урон обществу.

Сейчас ход аграрной реформы определяется не столько региональными факторами, сколько общегосударственными:

---

2) См.: Калугина З.И. Личное подсобное хозяйство в СССР. Социальные регуляторы и результаты развития. Новосибирск: Наука, 1991; Калугина З. И., Мартынова И. Н. Innovation / Conside Encyclopaedia of Participation and 60-Management. Ed. G-szell-Walter de Jruyter & Berlin & N.-York, 1992. P 440-444.

недостатками ее концепции, несовершенством законодательных актов, регулирующих аграрные отношения: отсутствием социальных гарантий, преждевременным отказом от государственного регулирования в аграрном секторе, что и определяет основные направления корректировки аграрной реформы.

ИЗМЕНЕНИЕ РОЛИ ЧЕЛОВЕКА В ПРОЦЕССЕ РЕАЛИЗАЦИИ АГРАРНОЙ РЕФОРМЫ
(ЧЕЛОВЕК ДОЛЖЕН СТАТЬ АКТИВНЫМ СУБЪЕКТОМ РЕФОРМИРОВАНИЯ)

* Повышение информированности населения о ходе аграрной реформы, ее результатах и последствиях. Обеспечение объективности информации.

* Ликвидация юридической неграмотности. Развитие в сельских районах сети юридических консультаций и служб.

* Расширение прав и реального участия работников в принятии хозяйственных решений и определении перспектив развития своих предприятий.

* Корректировка темпов, глубины и направлений аграрных реформ в регионе с учетом готовности различных групп к восприятию рыночных ценностей и институтов, адаптации к новым экономическим условиям и их ориентации на различные формы хозяйствования.

* Создание условий для формирования хозяйской мотивации у работников.

* Обеспечение социальных гарантий работникам аграрного сектора: судебная защита прав собственности, гарантированная свобода хозяйствования, страхование и социальное обеспечение в старости, в случае потери места работы и т.п.

ИЗМЕНЕНИЕ ИДЕОЛОГИИ РЕФОРМ

* Перенесение центра тяжести с разрушения старых структур и форм на созидание новых.

* Сбалансированность социальных гарантий и обещаний с экономической целесообразностью проводимых реформ.

* Приведение темпов и масштабов реформирования в соответствие со спецификой процессов в аграрном секторе страны и отдельных ее регионах, а также наличием социальных, правовых и экономических условий.

ПРАВОВОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ РЕФОРМЫ

* Принятие новых и корректировка принятых законодательных актов, направленных на создание рыночных структур в аграрном секторе (о кооперации, об аренде, о создании организованных рынков, ипотечных банков, условий кредитования и т.п.).

* Правовое регулирование и отработка механизмов сельскохозяйственной кооперации путем включения товаропроизводителей в процесс акционирования приватизируемых предприятий по переработке, транс-

портировке и агросервисному обслуживанию с передачей им контрольного пакета акций.

* Правовое регулирование и стимулирование взаимодействий сельских товаропроизводителей с коммерческими торгово-сбытовыми и промышленными структурами.

* Совершенствование правового регулирования деятельности новых хозяйствующих субъектов в аграрном секторе — акционерных обществ, товариществ, ассоциаций крестьянских хозяйств и др. Отработка механизма их взаимодействия. Гарантированная экономическая свобода и равноправие для всех хозяйствующих субъектов.

ГОСУДАРСТВЕННОЕ РЕГУЛИРОВАНИЕ В ПЕРЕХОДНЫЙ ПЕРИОД

* Прекращение форсированного разрушения и предотвращение распада коллективных хозяйств.

* Разработка системы косвенного государственного регулирования деятельности аграрного сектора в переходный период путем действия финансово-экономических рычагов (налогов, цен, кредитов).

* Формирование резервного фонда земли, не подлежащей приватизации в течение 5—10 лет.

* Разработка системы государственных мер по поддержанию доходности коллективных хозяйств, остающихся главными товаропроизводителями в аграрном секторе.

ГОСУДАРСТВЕННАЯ ПОДДЕРЖКА МЕЛКОТОВАРНОГО ПРОИЗВОДСТВА

* Государственное субсидирование программы развития мелкотоварного производства, включающей формирование материально-технической и кормовой базы личных подсобных и фермерских хозяйств, небольших сельскохозяйственных кооперативов, а также приоритетное развитие в сельской местности дорог, коммуникаций, средств связи.

* Избирательность поддержки фермерских хозяйств. Переход от всеобщего протекционизма к поддержке экономически сильных и средних фермерских хозяйств во избежание создания нового, но слабого сектора аграрной экономики.

* Конкурсный отбор претендентов на получение земли для организации крестьянского хозяйства;

* Жесткий экономический контроль за использованием кредитов и земли, с правом ее изъятия у нерадивых фермеров земельными комитетами и комиссиями.

* Распространение социальных льгот на труд в ЛПХ (учет времени, отработанного в ЛПХ, при исчислении трудового стажа, социальное обеспечение при временной или постоянной утрате трудоспособности и др.)

Материал подготовила
З. И. КАЛУГИНА

ГОСУДАРСТВЕННОЕ РЕГУЛИРОВАНИЕ АГРАРНОЙ СФЕРЫ

А. Г. ЗЕЛЬДНЕР,
доктор экономических наук,
Институт экономики РАН,
Москва

Спад производства не мог не коснуться и аграрной сферы. По сравнению с 1991 г. в 1992 г. закуплено меньше зерна, картофеля и овощей. Поголовье крупного рогатого скота, свиней, овец и птицы уменьшилось на 7—25%. Рост поголовья скота в личном подсобном хозяйстве не может компенсировать потери в общественном; в результате производство мяса и молока снизилось примерно на четверть. По уровню потребления продуктов первой необходимости Россия отброшена на 35—40 лет назад.

Что же происходит с аграрной сферой в условиях перехода к рынку? С одной стороны, государство продолжает оказывать протекцию АПК. В 1992 г. введены дотации на животноводческую продукцию и компенсация затрат товаропроизводителям на энергоресурсы. За счет бюджета возмещается 40% стоимости сельскохозяйственной техники, реализуемой в порядке встречной продажи за продукцию сверх обязательных поставок. Введено льготное кредитование предприятий и организаций АПК. Россельхозбанку выделяются целевые ассигнования для компенсации коммерческим банкам разницы в процентах по кредитам и т. д. Тем не менее объем капитальных вложений в сельское хозяйство сократился более чем в 2 раза. Средства, выделяемые на покрытие дополнительных затрат в связи с ростом цен на горюче-смазочные материалы, не составляют и половины фактических расходов. Дотации не обеспечивают рентабельность животноводческой продукции, а направляемые кредиты получить сложно, особенно долгосрочные.

Сохранены прежняя структура аграрного сектора (доля фермерских хозяйств не превышает 3—4%) и фиксированный уровень госпоставок на 1992 г., определен размер кредитных ресурсов для оплаты этих поставок из бюджета. Но официаль-

но объявлено о формировании государственного продовольственного фонда по свободным рыночным ценам. При монополии колхозов и совхозов и отсутствии правил ценообразования это сложно будет выполнить, что и подтверждается практикой.

В 1991 г. сельские товаропроизводители реализовали государству чуть более пятой части валового сбора зерна и треть картофеля, что значительно ниже показателей 1990 г. В 1992 г. положение не улучшилось. Предпочтение отдается импорту, а не стимулированию отечественного товаропроизводителя.

Предприятия хлебопекарной промышленности, молмясопрома, потребкооперации и др., сосредоточив в своих руках почти всю торговлю и львиную долю переработки, диктуют цены и условия игры на рынке, поскольку большая часть сельскохозяйственных предприятий не имеет возможностей для переработки продукции и отлаженной системы реализации. В Белгородской области тонна молока обходится в 9—10 тыс. руб., а молокозаводы больше чем 5 тыс. руб. за тонну не платят. На каждом килограмме говядины в убойном весе хозяйства теряют до 60 руб. Дотации же распределяются только на часть реализованной по договорам продукции.

В результате крестьяне придерживают продукцию для бартера, все шире практикуют натурооплату (в том числе из-за отсутствия наличности), в общем переходят на самообеспечение.

Выход — в широком воссоздании сельской кооперации, охватывающей все технологические циклы (но для этого необходимы инвестиции и время), в регулировании аграрной сферы, смысл которого видится в воздействии с помощью цен, бюджета, налогов, дотаций и т. п. на структуру производства, паритетность обмена, межотраслевые связи, социальные и другие проблемы.

Бюджет. За последние годы значительно сократились бюджетные и кредитные вложения в АПК. Из кредитов Россельхозбанка примерно в 200 млрд руб., направленных на развитие агропромышленного комплекса, на долю сельского хозяйства приходится 30%. Изменились и принципы выдачи кредитов: банки перешли от кредитования объектов (с учетом эффективности и контролем за использованием кредитов) к кредитованию субъекта — программ, регионов, что, по нашему мнению, снижает эффективность кредитов. Крайне мал удельный вес инвестиционных кредитов. Сократились и собственные источники накоплений в связи с падением производства и ростом себестоимости.

Взаимные неплатежи коснулись и сельскохозяйственных предприятий, задолженность колхозам и совхозам достигла за неполный 1992 г. 2,2 млрд руб. В целом по АПК взаимные неплатежи по счетам поставщиков и подрядчиков, проходящие через Россельхозбанк, составили 160 млрд руб. По сути, прекращена практика предварительного авансирования, что влияет на своевремен-

ность закупки материально-технических средств.

Важен не только удельный вес бюджетных вложений в производство, но и те функции, которые осуществляет государство. Так, в ФРГ государство оказывает сильное влияние на инвестиционную политику как решающее звено структурных сдвигов. Характерна концентрация усилий на развитии ключевых отраслей, которые определяют лицо страны.

Цены. Нам пока не удалось найти взаимосвязь между централизованно регулируемой системой цен и механизмом формирования рыночных цен. Либерализация цен в условиях монополизма привела лишь к их безудержному росту: оптовые цены поднялись за 9 месяцев 1992 г. в 32 раза, потребительские — в 17 раз, а номинальные доходы — лишь в 6 раз. Накоплен колоссальный инфляционный потенциал: если потребительские цены начнут расти очень быстро, догоняя оптовые, начнется бегство от денег, гиперинфляция и разрушение экономики, углубится спад производства, сельское хозяйство и топливно-энергетические отрасли перейдут на бартер. Вся надежда на импорт продовольствия по зарубежным кредитам.

В странах с рыночной экономикой при развитой конкуренции и антимонопольном законодательстве свобода цен относительна. В Японии, например, около трети всех цен регулируется государством, в США — до 40%. Формы ценообразования в аграрных секторах России и США весьма похожи: государство устанавливает уровни закупочных и продажных цен, их дифференциацию по качеству и т. п. О дотациях, которые существуют у «них», нашим председателям-директорам и фермерам приходится лишь мечтать: 27% к стоимости продукции растениеводства в США, от 72 до 75% — в Швейцарии, Норвегии, Японии.

В 1991 г. развитые страны Запада потратили на субсидии производителям сельскохозяйственной продукции 177 млрд дол. Новый этап в поддержке фермерских хозяйств наступил со второй половины 1992 г., в связи с принятием Европейским сообществом пакета реформ Единой сельскохозяйственной политики, направленной на сокращение на 29% гарантированных закупочных цен на зерновые и на 15% — на говядину. Одновременно на 1992 и 1993 г. замораживаются цены на сельскохозяйственную продукцию. Фермерам обещано компенсировать потери в случае сокращения посевных площадей.

Бюджетные вложения США в сельское хозяйство достигают почти половины затрат населения на продукты питания. Субсидии фермерам в Дании составляют 17,7% ВВП, Великобритании — 27,2%, Норвегии — 32,5%[1]. И все это при избытке продовольствия. Правительство Финляндии и Швеции платит своим фермерам за их продукцию по ценам, превышающим мировые, удерживая фермеров у земли и на плаву.

1) Международный сельскохозяйственный журнал, 1992, N 4. С. 63.

На октябрь 1992 г. в России насчитывалось 150 тыс. фермерских хозяйств, имеющих 6 млн га земли. Соглашение, заключенное между АККОР и правительством РФ, не выполняется. За 9 месяцев 1992 г. фермерам выделено 15% обещанных кредитов на льготных условиях, это примерно по 230 тыс. руб. на фермера. Кредиты (льготные) выделяются с опозданием, фондовые поставки тракторов за 8 месяцев 1992 г. выполнены на 43%, автомобилей — на 30%. Одновременно колхозы и совхозы тормозят широкое использование своей инфраструктуры фермерами (горючее, запчасти, ремонт, каналы реализации и т. п.).

Лига независимых ученых страны подсчитала: наше фермерство в сложившихся условиях может дать отдачу лишь через три поколения. Формирование фермерства в США заняло примерно 80 лет (с 1830 по 1910 г.), и это при условии освоения новых земель. Изданный президентом США Линкольном закон о гомстедах позволил каждому желающему вести фермерские хозяйства получить около 70 га земли, фермеры также на время были освобождены от налогов.

В России необходима государственная программа формирования фермерства с денежной и кредитной поддержкой, целевым материально-техническим обеспечением, строительством, с организацией на переходном этапе широкой лизинговой системы (приобретение государственными и коммерческими структурами средств производства, необходимых для нормального функционирования различных форм хозяйствования с последующей передачей их в аренду). Речь идет о машинах, сельскохозяйственной технике, оборудовании. Лизинговые операции касаются также строительных объектов, построенных в том числе и различными коммерческими структурами (банки, компании, ассоциации и др.) и передающихся в аренду на длительный срок с правом выкупа. К ним можно привлечь и иностранные компании.

В развитых странах потребности в основных фондах в значительной мере покрываются за счет лизинга. Так, удельный вес долгосрочной аренды машин, оборудования, сооружений производственного назначения составляет в общей сумме внутренних капиталовложений Италии —12%, Великобритании — 22%. В условиях резкого удорожания средств производства и массового отказа потребителей от их приобретения в России могут в массовом порядке действовать лизинговые компании, эти операции могут осуществлять коммерческие банки и другие коммерческие структуры. Лизинг может найти широкое применение в отраслях с сезонным производством, на предприятиях с напряженным финансовым положением. Платежи по лизингу в отличие от долгосрочного кредита не подлежат налогообложению, так как являются арендной платой.

На этапе вхождения в рынок государственная поддержка всех форм хозяйствования на селе должна базироваться на гарантированных ценах под всю реализованную сель-

скохозяйственную продукцию. Такие цены должны обеспечить покрытие реальных текущих затрат и минимальный уровень рентабельности. При росте рыночных цен государство осуществляет перераспределение полученной прибыли.

Наряду с гарантированными широкое распространение должны получить контрактные цены, уровень которых обеспечивает возмещение затрат и паритетность ценового обмена между сельским хозяйством и отраслями, поставляющими ему средства производства.

Для соблюдения паритетности, как правило, вводятся соответствующие индексы цен. В США «паритетный индекс цен» введен Законом о регулировании сельского хозяйства в 1933 г. и рассчитывается Министерством сельского хозяйства США примерно по 160 видам продукции сельского хозяйства. Он позволяет измерять покупательную способность конкретной фермерской продукции за определенный период по сравнению с 1910—1914 гг. Почему именно 1910—1914 гг.? «На период 1910—1914 гг., — пишет П. Самуэльсон, — часто смотрят как на золотой век сельского хозяйства... Это и лежит в основе «паритета» — простой идеи, что если бушель пшеницы или другой сельскохозяйственной продукции в 1910—1914 гг. приносил достаточно средств для потребления определенного количества городских товаров и услуг, то в 60-х годах он тоже должен приносить эквивалент этого же количества».

Именно в этом проявляется система госрегулирования, позволяющая через систему цен, кредитов, налогов, бюджетных вложений поддерживать высокий уровень развития сельского хозяйства.

Попытка исчисления индексов изменения закупочных цен на продукцию сельского хозяйства и оптовых цен на промышленную продукцию, предпринятая в нашей стране с 1983 г., не могла отразить реальные изменения из-за произвольно выбранной базы отсчета. Необходима нормативная база, которая отражала бы в динамике паритетность обмена продукции сельского хозяйства на промышленную и показывала, какое количество зерна, мяса, молока и т. п. требуется реализовать, чтобы приобрести 1 т горючего, удобрений, стройматериалов, один трактор, комбайн и т. п.

В процессе отработки паритетного обмена следует задействовать прямые и косвенные методы регулирования, включающие цены, финансы, кредит, налоги, маркетинг, политику денежных доходов, с помощью которой формируется платежеспособный спрос, и др.

Финансы. Дальнейшее улучшение финансового положения АПК будет определяться ростом производства пользующейся спросом, конкурентоспособной продукции. Для этого необходим рост инвестиций в производственную сферу, в отрасли, определяющие НТП. С целью активизации инвестиционных процессов с 1993 г. освобождается от налога прибыль, идущая на техническое перевооружение и реконструкцию. Будет увеличена доля инвестиционных

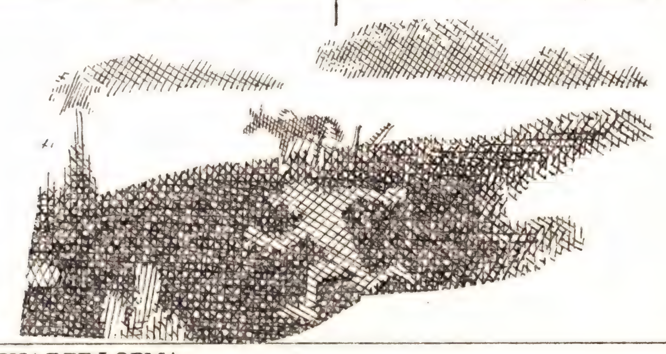
кредитов, в том числе и за счет снижения резервных норм. С учетом роста объемов амортизационных отчислений в связи с переоценкой фондов в ноябре 1992 г. целесообразно вернуться к практике целевого использования амортизации для капиталовложений.

Финансирование агропромышленного комплекса может быть обеспечено и за счет расширения сферы деятельности Россельхозбанка. Необходимо передать в сферу его деятельности все вклады сельского населения (около 45 млрд руб.) для использования их в качестве кредитов на коммерческой основе. В настоящее время все вклады сельского населения концентрируются в Сбербанке, используются для покрытия бюджетного дефицита и для выдачи кредитных ресурсов Агробанку.

Одновременно необходимо и привлечение иностранных инвестиций. К середине 1992 г. они достигли 3,8 млрд дол., что меньше суммы вложений в экономику Венгрии. Высокие налоги, политическая нестабильность, нарушение сроков платежей — все это делает Россию для иностранных инвесторов зоной повышенного риска.

Кое-что здесь сделано: создается коммерческий арбитраж, Россия подписала Вашингтонскую конвенцию об урегулировании инвестиционных споров между государствами, физическими и юридическими лицами. Верховный Совет РФ ратифицировал соглашение о содействии капиталовложениям США. Американская правительственная корпорация по страхованию частных инвестиций за рубежом будет страховать капитальные вложения на российском рынке от политического риска.

Россия переживает сложный переходный этап, на котором необходимо эффективное государственное регулирование, что должно проявиться в дифференцированной кредитной и налоговой политике, установлении предельной рентабельности с учетом специфики отрасли, четкой правовой защите всех форм собственности и хозяйствования. Усиление госрегулирования на современном этапе поможет избежать хаоса в управлении и остановить падение объемов производства, обеспечив мирный переход к рынку.



ПУТЬ МЕНЕДЖЕРА*

ЛИ ЯКОККА

БАНКИ — ВЕЗДЕ ТВЕРДЫЙ ОРЕШЕК...

Ли Якокке удалось довольно быстро сколотить группы поддержки корпорации в разных экономических кругах. Исключение составили банки. На получение отсрочки платежей на сумму 655 млн дол. от банков, выдавших кредиты корпорации, было потрачено гораздо больше времени и усилий, чем на проведение в конгрессе США Закона о гарантированных займах на сумму 1,5 млрд дол. Якокка утверждает, что слушания в конгрессе по сравнению с переговорами с банками — столь же легкое дело, как замена спущенной шины в яркий весенний день.

Ничего удивительного в такой позиции банков нет. Банкиры с самого начала отнеслись к просьбе Якокки отрицательно. Глава «Ситибэнк» Уолт Вристон, президент «Бэнк оф Америка» Том Клозен и глава банка «Леман бразерс» Пит Питерсон давали показания против предоставления государственных гарантий по займам фирме «Крайслер». Питерсон даже сравнивал положение фирмы с ситуацией во Вьетнаме, заявив, что «Крайслер» может оказаться бездонной трясиной. У Якокки состоялось несколько неприятных встреч с Питерсом Фитсом, представлявшим «Ситибэнк», и Роном Дрэйком из «Ирвинг траст». Их позиция сводилась к тому, что фирмой «Крайслер» руководят болваны. Банкирам не было дела до сохранения рабочих мест или инвестиций. Все, что их интересовало, — это как вернуть свои деньги.

Они настаивали, чтобы фирма объявила о банкротстве. Но Ли категорически возражал и изо всех сил старался убедить их в том, что при соблюдении принципа равенства жертв и при новой управленческой команде «Крайслер» сможет выйти из кризиса.

* Продолжение. Начало см.: ЭКО, 1992, N 10-11; 1993, N 1-3, 5.

Особенно ожесточенные споры произошли с Роном Дрэйком, который впоследствии стал личным финансовым советником Якокки в банке «Меррил Линч». В 1980 г. они ненавидели друг друга, но пройденный совместно трудный путь в конце концов сделал их большими друзьями.

Когда в конце 1979 г. был принят Закон о гарантированных займах, задолженность корпорации «Крайслер» и ее кредитного филиала «Крайслер файнэншл» четыремстам банкам и страховым компаниям составила примерно 4750 млн дол. Эти займы накопились за ряд лет, и банкиры оказались в положении водителей, уснувших за рулем. Ни один из них, по-видимому, совершенно не интересовался благосостоянием «Крайслер», иначе мог бы разглядеть зловещие признаки. Корпорация была для банков золотым дном, поскольку более 50 лет постоянно получала ссуды и ни разу не пропускала сроки их погашения; она традиционно сильно зависела от внешних ресурсов финансирования, выплачивая щедрые дивиденды и получая крупные займы. Но если в благоприятные годы банки были к услугам фирмы, то в неудачные годы они пошли на попятную. Поскольку займы предоставлялись преимущественно «Крайслер файнэншл», а не непосредственно «Крайслер корпорейшн», банкиры сочли, что если корпорация объявит о банкротстве, они мало что потеряют.

Однако их ждало большое разочарование: выяснилось, что совершенно безразлично, предоставлены ли займы «Крайслер корпорейшн» или «Крайслер файнэншл». В случае объявления банкротства все займы будут заблокированы судом от пяти до десяти лет, а банки не смогут прибыльно использовать свои инвестиции.

Но и несмотря на это банки были гораздо менее склонны к компромиссу, чем поставщики и рабочие фирмы. Во-первых, их существование не зависело от корпорации «Крайслер». Во-вторых, это объясняется огромным количеством банков-кредиторов: они были рассеяны почти по всем 50 штатам, а также по всему миру — Нью-Йорк, Лондон, Торонто, Оттава, Франкфурт, Париж, Токио и даже Тегеран. Но и между ними существовали разногласия!

Каждый банк придерживался собственной позиции. «Мэнюфекчурерс Хэновер», известный в мире бизнеса как «Мэнни Хэнни», был много лет связан с корпорацией «Крайслер». Линн Таунсенд девять лет был членом его правления, а два председателя совета директоров «Мэнни Хэнни» последовательно входили в состав правления корпорации. Этот банк не раз вы-

ручал «Крайслер» в трудные времена. Председатель его правления Джон Макджилликади заключил с корпорацией «Крайслер» автоматически возобновляемое соглашение о кредите в 455 млн дол. Кроме того, он выступал в конгрессе с показаниями в пользу гарантированных займов. «Мэнни Хэнни» был главным банком корпорации, и Макджилликади убедил своих коллег предоставить ей весь набор льгот.

Другим «благородным рыцарем» фирмы «Крайслер» был министр финансов Дж. Уильям Миллер. В своих показаниях комиссии палаты представителей он утверждал, что случай с корпорацией «Крайслер» является исключительным и что гарантированный заем — хороший выход из создавшегося положения. Миллер занимал в отношении банков жесткую позицию. Он считал, что они должны смириться с потерями и зализывать свои раны.

Но Уолтер Вристон из «Ситибэнк» решительно выступал против гарантированных займов. Будучи самым влиятельным в стране банкиром, он оказался опасным противником. Руководители «Ситибэнк» были уверены, что корпорация потерпит банкротство, и не хотели ждать получения своих 15 центов за доллар, предложенных в качестве условия сделки. Фирма предложила им еще 15 центов в виде привилегированных акций. Но, видимо, «Ситибэнк» решил сохранить свою репутацию неуступчивого партнера, воздвигая препятствия на пути к достижению решения о гарантированных займах.

Конфликт между «Мэнни Хэнни» и «Ситибэнк» оказался лишь верхушкой айсберга. В состав кредиторов входили банки крупные и небольшие, столичные и из небольших городов, американские и иностранные, несколько страховых компаний. Займы предоставлялись самой «Крайслер корпорейшн» и ее филиалам «Крайслер Кэнэда» и «Крайслер файнэншл». Ссуды получали дочерние предприятия корпорации, расположенные за границей, выдавались также аккредитивы под будущие заказы.

Еще того хуже: у компании были подлежащие оплате займы, предоставленные по различным процентным ставкам, и низким, и высоким. У одних банков фирма полностью исчерпала оговоренные суммы займов, у других получила лишь их часть. Погашение некоторых займов было просрочено, другие подлежали погашению лишь в 1995 г.

Естественно, что между банками возникли разногласия относительно того, какое решение можно счесть справедливым. Хотя в целом банкиры были против компромиссов, каждый старался, чтобы основное бремя уступок легло на плечи других.

Выступая против гарантированных займов для корпорации «Крайслер», они признавали гарантии для себя. Банки настаивали на том, чтобы «Крайслер» сократила жалованье менеджерам, отменила выплату дивидендов акционерам и так далее. Но что-то не было заметно, чтобы кто-либо обошелся круто с самими банками за предоставление слишком рискованных займов. Банки совершили много ошибок, предоставляя займы другим странам, но Международный валютный фонд неизменно выручал их. Интересно было бы посмотреть на того храбреца, который потребовал бы, чтобы «Ситикорп» отменил выплату дивидендов и его персонал согласился на сокращение жалованья!

Совет Федеральной резервной системы США имеет забавную особенность: в его составе одни банкиры и ни одного бизнесмена. Если банк терпит крах в результате неудачных решений, ему немедленно приходят на помощь. В Оклахоме терпят банкротство два маленьких банка — поднимается крик о кризисе ликвидности, что сразу же облегчает доступ к деньгам. Однако когда в трудное положение попадали «Крайслер» и «Интернэшнл харвестер» — две компании, у которых на карту поставлен почти миллион рабочих мест, — то считалось, что в этой ситуации должен действовать добрый старый принцип свободного предпринимательства. Хотя, как считал Якокка, на деле речь шла о другом принципе — двойной морали...

Иностранные банки предъявили собственные претензии. Японские банкиры заявили: «Когда в Японии возникает проблема, ее решают местные банки, а ссуды иностранным банкам обязательно погашаются. Это американская проблема, и пусть американские банки сами ее расхлебывают».

Канадские банки не были намерены позволять американцам диктовать свою волю: «Нас уже и так слишком долго третировали». Правительство Канады эту позицию поддержало. В обмен на гарантированные правительством США займы Канада требовала гарантий по обеспечению фиксированного уровня занятости. Канадцы чувствовали себя в роли младшего ребенка в семье, которому достается поношенное платье старших. Переговоры завершились компромиссом. Канадцам был гарантирован уровень занятости не в абсолютном выражении, а определенная доля (11%) от числа занятых в Северной Америке. Это обещание надо было выполнять. Был момент, когда доля канадских рабочих в общей численности занятых на североамериканских предприятиях корпорации «Крайслер» достигала 18%.

Банки Западной Европы сформулировали свою позицию: «Мы не собираемся никому потакать. Помните ситуацию с фирмой «Телефункен»? Года за два до истории с «Крайслер» правительство ФРГ выдвинуло программу спасения этой компании, но американские банки отказались принять в ней участие, предоставив западногерманским банкам возможность самим раскошелиться». Позиция банков ФРГ была аналогична японской: «Это американская проблема. И потери должны нести ваши банки».

Когда американские банки поняли, пишет Якокка, что все ополчились против них, до их руководителей стало доходить, что единственный способ решить проблему — это потребовать равномерных вкладов от всех банков, предоставивших ссуды фирме. Но мелкие банки запротестовали, считая, что уступки каждого должны соответствовать размеру активов банка.

Чтобы побудить банки пойти на уступки, Якокка был вынужден «кинуть им кость» и выдать действительные до 1990 г. свидетельства на получение 12 млн акций фирмы при условии, что свидетельства могут быть реализованы только в том случае, если курс акций достигнет 13 дол. Совет по гарантированным займам также потребовал от фирмы такого же соглашения, исходя из того, что он сам является заимодавцем и рискует суммой, на 50% превышающей сумму банковских ссуд. Таким образом, правительство согласилось получить от фирмы свидетельства на 14,4 млн акций.

В результате корпорация выдала свидетельства на 26,4 млн акций, что представляло собой значительный потенциальный вычет из ее активов. Но в тот момент Якокка не слишком задумывался об этом. Необходимо было обеспечить сотрудничество всех заинтересованных сторон, а так как курс акций фирмы тогда составил 3,5 дол., то курс в 13 дол. казался далекой мечтой.

На окончательную выработку приемлемых для банков соглашений ушли месяцы. Якокка участвовал лишь в нескольких первых встречах. Основную часть этой работы проделали его сотрудники — Джерри Гринуолд и Стив Миллер.

Переговоры с банками оказались столь сложными, что Джерри все свое время посвящал координации общей программы этих переговоров. Он создал 22 рабочие группы, с членами которых они с Миллером встречались каждую пятницу. А Миллер объезжал все банки, летал в Нью-Йорк, в Вашингтон, Оттаву, Париж, Лондон и десятки других городов.

Календарный график Миллера был чрезвычайно уплотнен. Большую часть времени он проводил в Нью-Йорке, где его

обычный рабочий день начинался в 6.30 утра завтраком с одним из юристов «Крайслера». Затем шел ряд встреч с банкирами и их юристами. В 18 часов он за бокалом вина беседовал с другой группой банкиров. В 20 — давал обед следующей группе банкиров. А в 22 часа возвращался в свой номер в гостинице, чтобы подготовиться к встречам, намеченным на следующий день. Около полуночи он связывался по телефону с Японией и вел переговоры с фирмой «Мицубиси» и японскими банкирами... Не правда ли, многим из нас такие нагрузки и не снятся?

Стив работал, не покладая рук и создавая в ходе переговоров дух некоего товарищества, пишет Якокка. Он говорил банкирам примерно следующее: «Конечно, это трудное дело, и никогда прежде ни с чем подобным вам не приходилось сталкиваться. Но мы в таком же положении, а посему давайте попытаемся преодолеть эти неизведанные трудности сообща». Он как нельзя лучше подходил для выполнения такой задачи: умел быть твердым и неуступчивым, но чувствовал, когда надо ослабить нажим. Во время одной из встреч, когда банки затеяли грызню, он приставил себе к виску игрушечный пистолет и сказал: «Если вы не способны договориться, мне придется покончить жизнь самоубийством».

Сначала Стив устраивал встречи с отдельными группами банкиров. Но это лишь усиливало раздоры. Вскоре он решил собрать их всех вместе. В результате каждый вынужден был вступать в беседу с другими. Эта тактика привела к перелому в ходе переговоров. «Я понимаю, — заявил Стив банкирам, — что предлагаемый нами план не может показаться вам справедливым. Но я рассчитываю на то, что он в равной степени несправедлив для всех. Прошу вас взять с собой проект плана и проштудировать его за уик-энд. Мы снова соберемся во вторник, 1 апреля, и вы мне скажете «да» или «нет». Но продолжать дискутировать дальше мы уже не можем. Если вы сочтете план неприемлемым, вам лучше просто забыть всю эту историю».

Кое-кто из банкиров пригрозил, что не придет на встречу во вторник, однако явились все. Случилось так, что встреча произошла в тяжелое для банковского мира время. Если бы фирме не удалось добиться соглашения с банкирами, все могло бы пойти прахом, поскольку к этому моменту экономика США уже испытывала отчаянное напряжение. Банкротство корпорации «Крайслер» могло бы привести в движение лавину экономических катастроф.

Стив открыл встречу сногсшибательным заявлением. «Господа, — начал он, — прошлой ночью совет директоров корпорации «Крайслер» провел чрезвычайное заседание. Принимая во внимание ужасное состояние национальной экономики, все большее обесценение активов компании и стремительно повышающиеся процентные ставки (не говоря уже об отсутствии поддержки со стороны наших кредиторов), мы решили сегодня в 9.30 утра подписать заявление о банкротстве корпорации». В зале стояла тишина. Гринуолд был ошеломлен. Он входил в состав правления, но впервые услышал о подобном заседании. Затем Миллер добавил: «Сегодня первое апреля!». В аудитории пронесся вздох облегчения.

Миллер произнес свою маленькую шутку за пять минут до официального открытия встречи. Это была рискованная шутка, но она заставила присутствующих задуматься над последствиями отказа от соглашения. План предусматривал отсрочку и сокращение платежей по процентам на общую сумму 660 млн дол. плюс продление на четыре года срока займов на сумму 4 млрд дол. со ставкой 5,5%. Однако реальное осуществление плана было возможно лишь в том случае, если буквально каждый банк, которому задолжала фирма, согласится на эти условия. Некоторые из них заставили Якокку и членов его команды сильно нервничать.

К июню почти все банки приняли план фирмы. Имея их согласие, она могла бы, наконец, получить первые 500 млн дол. гарантированных займов. Стремительно иссякали наличные для платежей по текущим счетам. Фирма вынуждена была приостановить платежи поставщикам. И снова замаячило банкротство... Оставалось лишь несколько дней до получения первых 500 млн в счет гарантированных займов... Но как долго будут ждать поставщики? Они в любой момент могли приостановить отгрузку материалов, деталей и узлов. Материальные запасы корпорации были настолько ограничены, что любой перерыв в их восполнении означал бы катастрофу. Но когда фирма уже стояла на краю пропасти, поставщики ее не подвели.

При абсолютно разных системах хозяйствования быстрой реализации соглашения с банками мешали такие знакомые для наших хозяйственников вещи! Банк в штате Аляска, подписавший все соглашения, отправил их почтой, а не специальным курьером. Они могли поступить слишком поздно, поэтому пришлось отправить туда другой комплект документов. В штате Миннесота банковский служащий положил все документы в коробку рядом со своим рабочим столом. Ночью

уборщица кинула их в машину для измельчения ненужных бумаг. Банк в Ливане оформил все документы, но не мог отправить их из бейрутского аэропорта из-за гражданской войны в этой стране. В конце концов их доставили в американское посольство, а Совет по гарантированным займам согласился принять официальное подтверждение посольства, что все документы подписаны и правильно оформлены...

При проведении финансовой реорганизации обычная практика США заключается в том, что крупные банки выкупают с определенной скидкой обязательства мелких. Но Якокка твердо решил придерживаться порядка, обеспечивающего равные условия для всех, понимая, что, если допустить исключения, все шлюзы окажутся открытыми.

В мае Стив Миллер совершил молниеносную поездку по Западной Европе и посетил наиболее упрямых тамошних банкиров. Его задачу отнюдь не облегчила появившаяся в английской «Файнэншл таймс» статья, в которой утверждалось, что корпорация «Крайслер» разработала тайный план погашения займов тех банков, которые отказываются подписать соглашение. В каждом банке, который посетил Миллер, от него потребовали сообщить подробности этого тайного плана. И каждый раз, к своему великому разочарованию, банкиры обнаруживали, что перед ними единственный выбор: либо принять предложенное фирмой компромиссное соглашение, либо обречь ее на банкротство.

В самих США бунтовали в большинстве случаев небольшие сельские банки. Один из них угрожал сорвать соглашение с корпорацией «Крайслер» всего лишь из-за ссуды в размере 75 тыс. дол. И здесь распространялись слухи о том, что фирма потихоньку оплачивает задолженность тем банкам, которые отвергают соглашение. Эти слухи сначала подкрепляли позиции тех, кто пытался уклониться от компромисса, но постепенно одного за другим команда Якокки их «одолела». По мере сокращения числа сопротивляющихся нажим на каждого становился все более мощным. Тем не менее месяцы шли — и Якокка начал размышлять, когда же, наконец, наступит конец агонии.

Самый драматичный конфликт произошел с «Американ нэшнл ситибэнк энд траст компани» в городе Рокфорд, штат Иллинойс. Президент этого банка, Дэвид Кнапп, был убежден, что с принятием плана гарантированных государством займов корпорация «Крайслер» все равно может обанкротиться. Он не хотел иметь к этому никакого касательства. Его банк потребовал погасить предоставленный корпорации заем в 650 тыс. долл., и

Кнапп был полон решимости не отступать ни на шаг. Однако в этом же городе размещался один из крупнейших сборочных заводов фирмы «Крайслер», и многие жители города работали на этом заводе или на предприятиях-поставщиках. Когда до них дошла весть о конфликте, они начали оказывать на банк давление, чтобы заставить его присоединиться к общему соглашению. Когда и это не помогло, Стив Миллер прилетел в Рокфорд, чтобы встретиться с Кнаппом. В случае отказа он был намерен сообщить в местной газете, что Кнапп готов лишить работы пять тысяч жителей Рокфорда.

Миллер попытался объяснить Кнаппу, что соглашение вовсе не удовлетворяет полностью все участвующие стороны, но другие банки приняли его. Стив сказал, что не может заключить сепаратную сделку с отдельным банком. Кнапп оставался непреклонным: «Сожалею, но если вы берете заем, вы обязаны его погасить».

Несколько дней спустя рокфордский банк дал все-таки согласие на план корпорации. Дэвиду Кнаппу позвонили из ряда компаний, само существование которых зависело от того, выживет ли корпорация «Крайслер». Политические деятели разных уровней выразили недовольство позицией Кнаппа. Тысячи членов профсоюза рабочих автомобильной промышленности пригрозили изъять свои вклады из банка. Кто-то из жителей города даже угрожал подложить бомбу в банк, причем Кнапп был убежден, что эта угроза инспирирована фирмой «Крайслер».

К концу июня 1980 г. согласие всех кредиторов было получено. Оставалось только собрать все подписанные банкирами документы и провести заключительное собрание представителей сторон. Обычно в нем участвует группа юристов, которые выборочно проверяют документы и провозглашают сделку завершенной. Но дело корпорации «Крайслер» оказалось сложнее. Она получила десять тысяч документов! Одно только печатание окончательных соглашений обошлось почти в два миллиона долларов! Если бы сложить все документы в одну стопку, ее высота оказалась бы с семиэтажный дом, как утверждает Якокка. Более того, документы были рассредоточены по разным юридическим фирмам Нью-Йорка, других городов. Но большинство их было сконцентрировано в конторе обслуживающей «Крайслер» юридической фирмы, расположенной в «Вествако билдинг» в Манхэттене. Перед заключительным собранием, вечером, все документы приводились здесь в порядок. К работе была привлечена

большая группа юристов, так как если бы не хватило хотя бы одного документа, вся сделка сорвалась бы.

Около 19.30 Стив Миллер, находившийся в кафетерии на тридцать третьем этаже «Вестрако билдинг», заметил в окне клубы черного дыма. Он подумал, что горит жир в кухне. Но потом стало известно, что на двадцатом этаже возник пожар. Через несколько минут из здания начали эвакуировать все конторы, люди устремились по лестницам на улицу. Когда группа сотрудников «Крайслера» пробилась к выходу, Парк-авеню была полностью блокирована пожарными машинами. Из окон здания вырывались языки пламени. Первая мысль Стива была такой: «Это определенно перст божий. Сам всевышний против сделки. Сдается, что не следовало бы шутить с системой свободного предпринимательства».

Сотрудники «Крайслера» и юристы с возрастающим ужасом наблюдали за тем, как пламя охватывало здание этаж за этажом, как стекла его громадных окон с треском обрушивались на мостовую. К счастью, вскоре пожарники справились с огнем, и сотрудники корпорации направились обедать в ближайший ресторан. По пути Миллер столкнулся с Джерри Гринуолдом, только что прилетевшим в город, чтобы подписать документы.

«Скажите, — спросил Гринуолд, — почему сюда невозможно проехать, не пожар ли где-нибудь? Вообразите себе, что произошло бы, если бы пожар возник в нашем здании!»

Стив ответил: «Горит именно наше здание».

Гринуолд подумал, что Стив шутит. Но путь ему преградили пожарные, и он понял, что тут не до шуток.

Наконец, в два часа ночи Джерри, Стив и юристы собрались в помещении «Ситикорп сентер». Они решили, что необходимо немедленно вытащить документы из выгоревшего здания, иначе есть риск провалить все дело. В половине третьего ночи они пробили себе путь через полицейские заграждения. Им разрешили войти в здание, так как они убедили командиров пожарных подразделений, что судьба корпорации «Крайслер» зависит от возможности вынести документы. Двадцать человек поднялись на лифте, уложили все документы в картонные коробки и на почтовые тележки. Час спустя колонна юристов начала толкать почтовые тележки к одной из юридических фирм. Остаток ночи они приводили в порядок документы.

Назавтра между девятью утра и полуднем бумаги были рассортированы. Все до единого документа уцелели. В полдень многочисленная группа юристов и банкиров вошла в большой конференц-зал фирмы «Ширмен энд Стерлинг», где состоялось

заключительное собрание. В зале были установлены микрофоны двусторонней связи с Парижем, Детройтом, Уолл-стрит, Торонто, а также с Вашингтоном, где наготове находились члены Совета по гарантированным займам. Главный юрист фирмы Билл Маттесон провел перекличку. Он огласил длинный список представителей банков, присутствовавших в зале, и тех, кто находился на связи у микрофонов. «Торонто, вы готовы завершить сделку? Париж, вы готовы?» Во всех случаях следовало «да».

Вскоре после полудня 24 июня сделка под дружные аплодисменты была завершена. Фирма обрела право на получение первой суммы в счет гарантированных правительством займов. В тот же день, после того как финансовые консультанты вычли из этого взноса свой гонорар в размере 13,25 млн дол., Стив Миллер выписал чек на 486,75 млн дол. Затем он отправился в банк «Мэнни Хэнни» и заполнил депозитный бланк точно так же, как его заполняет любой вкладчик.

Возрожденной «Крайслер корпорейшн» суждено было продолжать свою жизнь в автоиндустрии.

СТАВКА НА НОВУЮ ПРОДУКЦИЮ

В самые черные дни светом в конце туннеля была для Якокки модель «К» — экономичный переднеприводной автомобиль.

Надежды, связанные с ней, позволяли сохранять присутствие духа.

Эта машина, над которой работал Хэл Сперлих с того самого момента, как он в 1977 г. пришел в корпорацию «Крайслер», стала поистине сенсационной. Ли пришел в «Крайслер» слишком поздно, чтобы участвовать в ее создании, хотя во многих отношениях это была модель, которую они с Хэлом хотели построить еще в компании «Форд мотор», и построили бы, если бы Генри Форд не был таким упорным противником малогабаритных автомобилей.

Модель «К» — комфортабельный переднеприводной автомобиль, развивающий хорошую скорость даже с 4-цилиндровым двигателем. Он расходует 9 л горючего на 100 км пробега по городским улицам и лишь около 6 л — по автостраде. Это превышало показатели модели «Х» корпорации «Дженерал моторс», производство которой было начато за полтора года до этого. Модель «К» была первым малогабаритным автомобилем, который мог вместить шесть человек, но оставался легким, чтобы обеспечивать самую высокую экономию горючего.

Машина была вынослива и отлично смонтирована, прочна. Она не производила впечатление хрупкой, как некоторые другие компактные модели. Подобно «Мустангу», модель «К» при малых размерах отличалась элегантностью. Разница состояла в том, что она способна была хорошо бегать с очень маленьким двигателем.

Основным лозунгом рекламной кампании было то, что модель «К» — американская альтернатива импортным малолитражным автомобилям. Чтобы это особо подчеркнуть, многие рекламные публикации обыгрывали цвета национального флага — красный, белый и синий. Указывалось также, что модель «К» способна вместить «шесть американцев» — Якокка пытался «утереть нос» японским конкурентам. Пришлось даже оснастить каждую машину шестью ремнями безопасности, хотя это увеличивало себестоимость. Но самым ловким ходом в маркетинге явилось использование вместо подлинных названий автомобиля — «Эриес» и «Рилайент» — кодового наименования «К». Это решение было результатом счастливой случайности.

На начальных стадиях разработки новой модели дизайнеры обычно присваивают ей «для внутреннего употребления» кодовое наименование. «Форд» использует названия животных, «Крайслер» и «Дженерал моторс» — буквы алфавита.

В корпорации «Крайслер» модель «К» была последней ставкой. Понимая это, здесь начали обсуждать ее характеристики на самых первых этапах конструирования, задолго до того, как зашла речь о названии новой машины. Как только пресса подхватила тему модели «К», фирма воспользовалась ею в рекламе, выбросив лозунг: «Автомобили «К» на подходе». С одной из крупнейших в США компаний розничной торговли договорились даже о специальной рекламе: «Модель «К» прибывает в магазин «К-Март». Вскоре литера «К» приобрела такую популярность, что подлинные названия казались второстепенными. В 1983 г., когда с модели сняли литеру «К», рекламное агентство сочло это большой ошибкой.

Сегодня модель «К» служит базой для конструкций всех других автомобилей «Крайслера», включая модели «Ле Барон», «Крайслер-Е-класс», «Додж-600», «Нью-Йоркер», и, в меньшей степени, для спортивных моделей «Додж Дэйтона» и «Крайслер Лайзер».

Некогда идеальным в Детройте считалось создание совершенно новой модели для каждой ценовой категории автомобилей. Но уже в то время абсолютно новая модель требовала капиталовложений почти в миллиард долларов. Поэтому каждая

«новая» машина неизбежно представляет собой сочетание новых и уже применявшихся прежде деталей и узлов. В число новых деталей, узлов и материалов могут входить листовой металл, коробка передач или шасси. Но ни одна фирма, даже «Дженерал моторс», не может позволить себе строить новую модель с нуля. Такая тактика осуществляется в Детройте на протяжении 60 лет, а японцы применяли ее с самого начала. «Дженерал моторс» очень удачно использовала этот метод, и многие детали и узлы моделей отделения «Шевроле» нашли применение в машинах отделений «Бьюик» и «Кадиллак». А «Мустанг» компании «Форд» представлял собой реконструированный «Фалькон». Изобретательные конструкторы используют взаимозаменяемые части, чтобы снизить себестоимость новых моделей. По мнению Якокки, это просто необходимо: в наши дни, когда объем спроса непредсказуем, создание новой модели «с нуля» — прямой путь к банкротству.

Однако не следует и чрезмерно увлекаться подобной практикой. «Дженерал моторс» испытала на себе тяжкие последствия в двух случаях. В 1977 г. у компании возникла нехватка двигателей «Олдсмобил-8», поэтому она начала устанавливать равной мощности двигатели «Шевроле-8» на свои «Олдсмобили», «Понтиаки» и «Бьюики». При этом забыли предупредить о такой замене клиентов, многие из которых были настолько возмущены, что предъявили судебные иски. В результате замена двигателей принесла «Дженерал моторс» убытки свыше 30 млн дол. Аналогичная проблема возникла у «Дженерал моторс» с моделью «Кадиллак-Саймэррон». Новая модель «Саймэррон» представляла собой всего лишь подработанный вариант модели «Шевроле-Кавальтер». Даже Пит Эстес, бывший президент «Дженерал моторс», жаловался, что «Саймэррон» слишком похож на «Шевроле». Кожаных сидений и автоматических регуляторов ближнего света фар было явно недостаточно, чтобы отличить «Саймэррон» от базовой модели «Джей-кар». Покупатели почуяли что-то неладное — и «Саймэррон» потерпел провал на рынке.

Первый год выпуска новой модели фирмы «Крайслер» на рынок совпал с рядом тяжелых проблем. Модель «К» начала с фальстарта. В октябре 1980 г., когда в продажу были пущены автомобили «Эриес» и «Рилайент», они потерпели фиаско. Неожиданные трудности с новыми роботизированными сварочными установками породили производственные дефекты в машинах. Чтобы действительно выбросить машину на рынок, требовалось поставить в демонстрационные салоны 35 тыс.

машин. Но появилась возможность получить лишь 10 тыс. Клиентура была полностью дезориентирована. К тому моменту «Крайслер» ввязалась в ожесточенную войну с главным конкурентом на внутреннем рынке — моделью «Х» фирмы «Дженерал моторс». Их базовая модель «Сайтэйшн-Хэтчбэк» шла по цене 6270 дол., а поэтому команда Якокки решила продавать «К» за 5800 дол.

Единственный способ сбывать машину дешевле, чем «Дженерал моторс», и в то же время сохранить компанию заключался в том, чтобы компенсировать выручку за счет предложения машин с дополнительным оборудованием по выбору покупателя. Поэтому фирма выпустила много машин, оснащенных кондиционерами, автоматическими коробками передач, велюровой обивкой салона и электрическими стеклоподъемниками, что, естественно, повысило цену на пару тысяч долларов. Следовало бы, признает Якокка, уделить больше внимания результатам исследования рынка. Фирма располагала информацией о том, что покупатели будут больше заинтересованы в базовых моделях ценой около 6 тыс. дол. Но на нее давил кризис. В результате на рынок было выброшено слишком много машин по цене 8—9 тыс. дол. Эта ошибка дорого обошлась фирме. Следовало бы подождать, пока модель «К» завоюет признание, а лишь затем предлагать покупателю машины с дополнительным оборудованием. Состоятельные покупатели — не те клиенты, которые в первую очередь стали бы покупать модель «К».

Хорошо еще, признает Якокка, что они разобрались с этой проблемой в самом начале и смогли выправить положение. В фирме знали, что клиенты посещают демонстрационные залы, проявляют интерес к модели. Но большинство посетителей уходят, не сделав заказа. Когда у них спросили о причине, все они говорили одно и то же: «Я думал, что этот автомобиль будет выгодной покупкой. Но потом посмотрел на цену и понял, что ошибся». Фирма постаралась как можно быстрее увеличить выпуск базовых машин, и число продаж стало расти.

Однако к декабрю возникла еще одна проблема. Процентная ставка по ссудам первоклассным заемщикам подскочила до 18,5%. Двумя месяцами ранее, когда модель «К» была впервые представлена покупателям, ставка была на 5% ниже. Если бы она удерживалась на уровне 13,5%, фирма могла бы продать очень много машин. Но в те дни процентные ставки изменялись почти ежедневно. И автомобили, как и жилые дома, оставались непроданными.

Лихорадочная политика Федеральной резервной системы в области процентных ставок приводила Якокку в бешенство, но он не в силах был ее изменить. Однако он мог соответственно реагировать на конъюнктуру, что и сделал. Чтобы преодолеть негативное влияние высоких процентных ставок, был создан механизм «плавающих» скидок по процентным ставкам. Каждому покупателю, приобретающему автомобиль в рассрочку, возмещалась разница между ставкой в 13% и ставкой, действовавшей в момент покупки.

Объявив о введении новой системы расчетов с покупателями, Якокка действовал по принципу: «Да поможет Бог тем, кто сам себе помогает». Всевышний, очевидно, прислушался к нему, и эта рискованная затея вполне себя окупила. Вскоре компании «Форд» и «Дженерал моторс» также ввели скидки на проценты по кредитованию покупателей.

К началу 1981 г. объем продаж значительно возрос. Несмотря на неудачный старт, модель «К» завершила год, заняв свыше 20% рынка компактных автомобилей. И с тех пор объем продаж держится на высоком уровне. Хотя кое-кто все еще сбрасывал фирму со счета, она продала миллион «Эриесов» и «Рилайентов», что обеспечило ее средствами для развертывания разработок новых моделей.

КИП:
КРАТКАЯ ИНФОРМАЦИЯ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЮ

ЖЕНЩИНЫ-МЕНЕДЖЕРЫ

До конца 60-х годов менеджмент в США оставался почти исключительно сферой деятельности мужчин, женщин среди управляющих было немного.

Однако уже в начале 70-х годов доля женщин среди управляющих и предпринимателей начала быстро расти. И если в 1972 г. среди выпускников, получивших диплом магистра делового администрирования, женщины составляли лишь 4%, то в 1976 г. — уже 12%, а в 1987 г. — 33%.

Доля женщин-предпринимателей, руководящих собственным бизнесом, возросла с 5% в 1972 г. до 20% в 1986 г. Особенно много предпринимательниц в сфере мелкого бизнеса, где им принадлежит более трети фирм, и, по прогнозам американских

специалистов, к 2000 г. эта доля может достигнуть 50%. Около 80% «женских» фирм организовано в розничной торговле и обслуживании, однако женский бизнес проникает и на транспорт, в строительство, промышленность.

Но тот факт, что женщины-менеджеры составляют почти 40% управленческого персонала, еще не говорит об их реальном месте в управлении. Так, в 50 крупнейших американских компаниях среди управленческого персонала высшего эшелона всего 2% женщин. Сфера управления международным бизнесом также пока еще малодоступна для женщин, хотя за последние пять лет и здесь их стало больше.

Весьма перспективными сферами для женщин-менеджеров стали наукоемкие отрасли, прежде всего связанные с производством и обслуживанием компьютеров. Для управления новыми наукоемкими фирмами потребовались молодые руководители нового типа, а ими как раз оказались многие женщины с хорошим образованием в области менеджмента.

Каковы особенности женского стиля руководства, какие качества женщина может успешно использовать в менеджменте и предпринимательстве, имеет ли она преимущества по сравнению с менеджерами-мужчинами?

Группа экспертов во главе с профессором психологии и психиатрии университета в Цинциннати (штат Огайо) Эдвардом Клейном провела обследование группы из 265 женщин-менеджеров и специалистов в области здравоохранения и образования. Было выбрано 29 небольших групп, обучавшихся на курсах руководителей, причем 16 групп возглавлялись мужчинами, а 13 — женщинами. Выяснилось, что женщины лучшие руководители, чем мужчины. Хотя руководители-мужчины были старше и обладали большим опытом, женщины гораздо эффективнее помогали своим слушателям овладеть знаниями. По мнению Э. Клейна, это связано с двумя причинами. Во-первых, многим слушателям было непривычно подчиняться женщине. Это нарушало состояние психологического равновесия, а в результате стало стимулом для достижения поставленной задачи. Во-вторых, женщины вообще больше, чем мужчины, уделяют внимания проблеме человеческих взаимоотношений, поэтому им лучше удается стимулировать людей к общей работе.

Не уступают американки и в качествах, необходимых для предпринимательства. Женщины с успехом находят «рыночную нишу», возможность внедриться на рынок со своей продукцией, они хорошо чувствуют потребности в продукции и услугах. Они прекрасно разбираются в финансовых документах и очень быст-

ро усваивают все тонкости бухгалтерии, что особенно важно при ведении собственного дела.

В целом основное отличие «женского» стиля управления заключается в том, что женщины-менеджеры в большей степени ориентируются на человека, в то время как мужчины основной упор делают на выполнение поставленной задачи.

Однако законодательство, закрепляющее равенство женщины, отнюдь не устраняет психологические проблемы, возникающие у женщин, стремящихся сделать карьеру в менеджменте. Нередко они встречаются с негативным отношением к себе и со стороны мужчин, и со стороны женщин. Поэтому женщины часто пессимистически оценивают свои возможности к продвижению.

Американские женщины уже давно поняли, что именно ассоциации, созданные для объединения общих усилий по защите их интересов, смогут стать действенной формой борьбы за равноправие и достойное положение женщины в обществе.

Сейчас в США работает более 1000 профессиональных объединений деловых женщин, что, без сомнения, способствовало увеличению числа женщин-предпринимателей — в 1975—1985 гг. на 76% (за тот же период число предпринимателей-мужчин возросло на 23%).

Ассоциациям женщин-менеджеров и предпринимателей оказывают поддержку правительство и Конгресс США, при котором функционирует Национальный Совет содействия деловым женщинам в составе девяти человек, сотрудничающий с Министерством торговли, Администрацией по делам мелкого бизнеса, где есть отдел по женскому бизнесу, и председателем совета управляющих Федеральной резервной системы.

Одна из самых престижных и влиятельных женских ассоциаций — созданный в 1981 г. Национальный женский форум, объединяющий 800 членов.

Межотраслевые ассоциации и клубы объединяют деловых женщин из разных сфер бизнеса, имеющих общие профессиональные интересы и проблемы в сфере менеджмента и предпринимательства. Самым элитарным в этой группе является созданный в 1981 г. Комитет 200, 80% членов которого — женщины, владеющие и управляющие фирмами с многомиллионными оборотами. Не менее влиятельна и Национальная ассоциация женщин-руководителей, объединяющая 170 тыс. человек.

Повышение квалификации и профессиональный рост деловых женщин — это важнейшая сфера деятельности почти всех ассоциаций. Многие из них были созданы именно как реакция на ограниченный в свое время для женщин доступ к участию в

обмене профессиональной информацией на конференциях, симпозиумах, семинарах по экономическим и управленческим проблемам. Так, в 1978 г. был основан Женский экономический круглый стол, а в 1980 г. — Национальная ассоциация женщин в торговле.

Многие мероприятия, проводимые женскими ассоциациями, посещают и бизнесмены. Так, на деловых ленчах женского экономического клуба Детройта часто присутствует немало мужчин, составляющих иногда до половины всех присутствующих.

Большую роль играют ассоциации в получении ссуд и банковского кредита для деловых женщин, что особенно важно для создания нового бизнеса. Существуют различные программы финансовой помощи. Многие объединения имеют ссудный фонд в банках в помощь женщинам, организующим свой бизнес, которым было отказано в получении кредита в других банках. Они консультируют их по подготовке документации, необходимой для получения банковской ссуды.

Специализированные отраслевые ассоциации решают конкретные проблемы, возникающие в бизнесе. Национальная ассоциация женщин в банковской сфере (где более 40% менеджеров среднего уровня — женщины) помогает своим членам (их более 30 тыс.) правильно ориентироваться в процессах функционирования банковской системы.

Одна из важных функций объединений деловых женщин — работа с органами власти (федеральными, штатов и местными) и лоббирование в Конгрессе, чтобы добиться лучших экономических и социально-правовых условий для функционирования «женского бизнеса».

Денежные фонды женских объединений, формирующиеся из членских взносов, проведения платных мероприятий, распространения публикаций и видеоматериалов, добровольных вкладов, расходуются на поддержку деловым женщинам в работе и жизни.

Объединений деловых женщин в США очень много, они различаются по составу и содержанию работы, а это означает, что женщины могут выбирать, зная, что членство в ассоциации способствует продвижению в мире бизнеса.

«США: экономика, политика, идеология», 1991, N 10, 11.

УЧЕБНИК БИЗНЕСА ДЛЯ ШКОЛЬНИКОВ? НЕТ ПРОБЛЕМ!

Задание, полученное студентами Белгородского кооперативного института при проведении контрольной работы, было несколько неожиданным. Им предложили срочно "выехать" в район сильного землетрясения в качестве руководителей временного трудового коллектива для торгового обслуживания местного населения. Результат оказался ошеломляющим: из 42 студентов с заданием полностью справились только два человека. Ни малейшего представления о путях решения проблемы не имела половина студентов.

Этот и многие другие подобные примеры, также как и необходимость повысить конкурентоспособность института в рыночных условиях привели руководство института к необходимости коренной ломки учебного процесса, а не косметических изменений, как это было прежде.

В учебный процесс ввели ряд новых дисциплин, предназначенных подготовить не просто грамотных коммерсантов, но коммерсантов думающих. Теперь в институте на первых курсах читаются не только общеобразовательные дисциплины, но и спецпредметы.

В институт поступило много запросов от руководителей местных коммерческих структур, государственных предприятий с просьбой оказать им помощь в обучении их работников новым методам хозяйствования. Ну что ж, спрос есть, последовало и предложение — в институте среди учебного года были созданы два новых подразделения: высшая коммерческая школа и бизнес-лицей.

В высшей коммерческой школе на платной основе учатся все желающие, в том числе и не имеющие высшего образования. Бизнес-лицей предназначен для школьников средних школ города.

Впрочем, сразу же обнаружилось и узкое место нововведений — отсутствие учебных пособий. Выход нашли — осуществить подготовку своими силами и растиражировать в собственной типографии. Преподавателей заинтересовали не только морально, но и материально.

Первым учебным пособием стал краткий курс "Основы бизнеса". Содержание этого пособия настолько универсально, что использовать его оказалось возможным не только в высшем учебном заведении, но и в высшей коммерческой школе, и в бизнес-лицее.

Весьма оперативно лекционный курс подкрепили и пособиями практических занятий. Издан сборник тестов "Можете ли вы стать предпринимателем?", пособие "Виды договоров, встречающиеся в предпринимательской деятельности", рекомендации "Как стать предпринимателем, не образуя юридическое лицо?" и др.

Кстати, заказать эти пособия вы сможете в Белгороде, в высшей коммерческой школе. Особый интерес у читателей этого пособия вызывает глава, где предлагается 30 способов гарантированного заработка, в том числе в свободное от основной работы или учебы время.

Растущая популярность новых форм обучения предопределила и новые планы: теперь в Белгороде подумывают об организации обучения предпринимательству и по заочной системе.

Как и где получить информацию о деятельности бизнес-лицея и других белгородских нововведениях? Любой запрос, поступивший в корреспондентский адрес высшей коммерческой школы (308000 г. Белгород, а/я 354) не останется без ответа, только вложите конверт с обратным адресом.

В. К. БУБЫРЕНКО,
Белгород

СОЕДИНИТЬ ВРЕМЕН РАЗОРВАННУЮ НИТЬ

Ведущие уральские ученые и предприниматели учредили национальный Демидовский фонд, провозгласивший своей целью экономическое и культурное возрождение России.

Фонд восстанавливает традицию присуждения премий, руководствуясь «Положением о наградах, учрежденных П. Н. Демидовым» 1831 г. и современными принципами социального партнерства.

О концепции Демидовского Фонда, направлениях его деятельности рассказывает академик РАН Александр Григорьевич ГРАНБЕРГ.

— *Присуждение Демидовских премий продолжает российскую традицию содействия развитию науки, промышленности и культуры, обеспечивающих процветание отечества. Однако сразу возникает вопрос: почему акцент делается на имени Демидовых? Ведь были в России многие другие промышленники, например Рябушинские, Морозовы, Мамонтовы, которые так много сделали для русской и мировой культуры...*

— Предприниматели-промышленники Демидовы еще с конца XVII в. заложили основы «демидовской традиции» в развитии экономики, социальной сферы и культуры. И эта традиция поддерживалась вплоть до революции 1917 г. Важно и то, что история становления династии зиждется не на легендах, а на достоверных фактах. Основатель династии, тульский кузнец-оружейник Никита Демидов представил Петру Великому искусно изготовленные образцы ружей и стал поставщиком оружия для войска во время Северной войны. А после победы, если выражаться современным языком, составил бизнес-план по расширению производства. Государь уже на деле знал, что демидовские ружья

отменного качества, значительно дешевле заграничных, и потому пожаловал в собственность Демидовым стрелецкие земли и участок для добычи угля под Тулой. В 1702 г. отдал, опять же, говоря по-современному, «в аренду с последующим выкупом» Верхотурские железные заводы, построенные еще при царе Алексее Михайловиче.

Через 5 лет заводы были выкуплены, реконструированы и началось строительство новых производств и поселений на Урале. Никита Демидов до конца дней был одним из главных помощников Петра, участвуя в основании Петербурга всем своим капиталом.

— Да, история становления богатства Демидовых поучительна сегодня, когда мы вверглись в беспредел дикого накопления капитала, и частная нажива заслонила интересы государства...

— Мы вовсе не должны буквально повторять ту стадию, которую прошел молодой капитализм. В то время не было ни крупной индустрии, ни развитой инфраструктуры для ее роста. В сегодняшней России все это есть. Но и в XVII-XIX вв. состояние Демидовых наращивалось не кистенем, не распродажей национальных ресурсов, а созиданием. По организации их дела можно изучать становление рыночной экономики.

Если вновь обратиться к современной терминологии, можно сказать, что демидовское дело развивалось по принципу холдинга: каждый наследник владел своей долей и действовал самостоятельно. Идея предпринимательства в интересах дела и государства передавалась, а вернее, воспитывалась в поколениях. Вот лишь некоторые штрихи.

Для сбыта продукции Демидовы восстановили судоходный путь по Чусовой, открытый еще Ермаком и потом забытый. С их именем связаны открытие и разработка рудных месторождений Урала и Сибири, серебряных рудников на Алтае, создание крупнейших для своего времени металлургических и обрабатывающих производств, первого завода бессемерования стали, организация художественных промыслов. В грозном 1812 г. Демидовы на свои деньги выставили полк солдат, вошедший в историю как «Демидовский».

Благодаря меценатской деятельности Демидовых в XIX в. были созданы Томский университет, юридический лицей в Ярославле, коммерческие училища в Москве и Петербурге. Московскому университету Демидовы дарили богатейшие коллекции редкостей, книг, медалей, монет, минералов, жертвовали деньги, уч-

реждали премии и стипендии. Своей традицией Демидовы подтвердили истину: истоки будущего формируются в прошлом. На их фамильном гербе — девиз: «Не говори — делай!»

Уверен, что продолжение заложенных Демидовыми нравственных норм является сегодня общенациональной задачей. Вот почему инициатива Уральского отделения Российской Академии наук, акционерного общества «Новая гильдия», инвестиционно-промышленной корпорации «Акме» — создать в Екатеринбурге Демидовский Фонд — получила широкую поддержку. Собрание учредителей избрало президентом Фонда академика Геннадия Андреевича Месяца — ученого с мировым именем, организатора и руководителя Уральского отделения РАН.

Я рад возможности снова работать вместе с ним. 25 лет назад мы одновременно стали лауреатами премии Ленинского комсомола. Многие годы нас связывала совместная работа в Сибирском отделении Академии наук. Энергия, созидательный талант Г. А. Месяца способствовали формированию знаменитой сибирской школы физиков. Отдавая должное его личности, я вспоминаю Конфуция: «Мудрость рассчитывает только на себя, посредственность — на всех остальных».

Демидовская идея гармонии отражена и в руководстве фонда — вице-президентом стал Андрей Феликсович Бубенщиков, генеральный директор АО «Новая гильдия».

Концепция деятельности Фонда будет реализована через несколько направлений его работы, в том числе через учреждение Демидовских премий.

— Каков статус этих премий, кому и за что они будут присуждаться?

— Демидовская премия имеет статус общероссийской неправительственной. Лауреатам премии вручаются Диплом и Медаль Фонда. Порядковые номера Дипломов продолжал счет демидовских лауреатов XX в.

Фонд устанавливает пять ежегодных премий за выдающиеся достижения в области наук о земле; физики, математики, механики; химии и биологии; гуманитарных наук. Комиссии возглавляют академики РАН Н. П. Юшкин, Н. Н. Красовский, В. А. Коптюг, Е. П. Челышев.

Председателем Комиссии по экономике и предпринимательству избран я. Для меня это большая честь, но и большая ответственность.

Думаю, что по своему статусу премия должна быть сопоставима с Нобелевской. Значит, сопоставим и вклад в экономиче-

скую науку, за который она присуждается. А ни для кого не секрет, что здесь нам похвастаться пока было нечем. Да и до сих пор много компилятивного, вторичного. По крайней мере, среди того, что мы хорошо знаем, — по легкодоступным изданиям, теле- и радиопередачам. Наверное, все это имеет право на существование. Но как бы к такой деятельности ни относиться, считать ее серьезным вкладом в науку нет никаких оснований.

Значит, искать комиссии будет нужно не «на свету»...

А грандиозность задач, стоящих перед обществом, настоятельно требует их глубокого осмысления, анализа. Поэтому поддержка глубоких, перспективных исследований — сегодня важнейшая общественная задача...

Работа комиссии чрезвычайно осложняется еще и тем, что ей нужно соизмерять результаты научных исследований с предпринимательским успехом. Да и сама оценка предпринимательского успеха — непростая задача. Сколь часто сегодня истории успеха в предпринимательстве — просто самореклама.

Так, вспоминается презентация одного очень известного предприятия: шикарные костюмы, изысканные блюда... годовая прибыль — 5 млн руб.; не самый процветающий брокер имеет сегодня больше.

Поэтому среди членов комиссии должны присутствовать, кроме ведущих ученых страны, видные промышленники, предприниматели.

Полагаю, что комиссия должна опираться и на мнения различных организаций предпринимателей.

Я обращаюсь за помощью и к читателям ЭКО: какие здесь должны быть критерии, как сопоставить достижения в науке и предпринимательстве, кто, по-вашему мнению, должен претендовать на премию в первую очередь...

— Будут ли восстановленные премии соответствовать их прежнему денежному эквиваленту?

— Павел Демидов ежегодно вносил в Академию наук по 20 тыс. руб. «на награды за лучшие по разным частям сочинения в России» и по 5 тыс. руб. — «на издание увенчанных АН рукописных творений». Из этих сумм Академия и присуждала премии с 1831 по 1865 г.

Учредители Демидовского Фонда решили определять размер премий ежегодно. В 1993 г. будет присуждено пять премий по 2 млн руб. каждая. Лауреаты будут награждены в ноябре на торжественном заседании Демидовского Фонда в Екатеринбурге. Демидовские лекции лауреатов составят специальное из-

дание, а их труды поступят в Фонд работ лауреатов Демидовской премии.

— Как будет организована система отбора кандидатов? У всех на памяти курьезные ситуации с выбором лауреатов Госпремий. При окончательном согласовании из списка нередко вылетал малозаметный по должности автор открытия, которого подпирали со всех сторон великие столоначальники.

— Сразу должен сказать, что подобные ситуации исключены. Сам принцип отбора иной, мы ушли от коллективного награждения. Демидовская премия, как и Нобелевская, индивидуальна. Она присуждается ученому за высшее достижение в науке и, как исключение, — авторскому коллективу из 2—3 человек.

— А как же быть с расхожим утверждением, что время одиночек прошло и научные открытия делаются коллективно?

— В подобных случаях уместно задать вопросы: насколько один человек незаменим в данном исследовании и кто сделал решающий шаг к открытию? А вообще выбор предоставлен научной общественности. Крупные специалисты в каждой области знаний хорошо осведомлены о работах своих коллег и в состоянии оценить вклад каждого исследователя.

— Александр Григорьевич, позвольте не совсем тактичный вопрос: не поощрит ли система экспертных оценок принцип «ты — мне, я — тебе», чуждый демидовской традиции, но увы, такой ходовой в наши дни?

— К Демидовскому Фонду это не имеет отношения. Работники его руководящих органов не могут претендовать на звание лауреатов Демидовской премии.

Хочу подчеркнуть, что идея возрождения России обретет материальную плоть в делах Демидовского Фонда. Поддержка лучших предпринимательских проектов, подготовка кадров для формирования рыночной среды, создание центров культурных связей, возрождение художественных мастерских и школ, реализация программ гуманитарного характера — все это в плане конкретных действий Фонда.

Беседу вела Надежда ИЛЬИНСКАЯ,
Москва

МЫ ИЩЕМ ТАЛАНТЫ

А. И. БУРШТЕЙН,
доктор физико-математических наук,
Институт химической
кинетики и горения СО РАН,
Новосибирск

Поиск талантов сродни добыче редких металлов. Золотоносную породу приходится неоднократно чистить и обогащать, и методы очистки тем изощреннее, чем выше проба требуемого металла. Следуя этой аналогии, необходимо признать, что поиск и развитие природной одаренности на школьной скамье налажены у нас неплохо. Этой цели служит сеть специализированных школ и классов, местные и всесоюзные олимпиады и, наконец, отбор при вступительных экзаменах в вузы. Значительно хуже обстоит дело с взращиванием талантов в стенах высшей школы и совсем плохо — после аспирантуры.

Сумма баллов на вступительных экзаменах — решающий аргумент при приеме в вуз. Но не менее значимые баллы появляются у бывших абитуриентов в первую же сессию, затем во вторую и т. д. Их двойки и тройки выявляют неизбежные ошибки вступительного конкурса и грубые просчеты в выборе специальности, однако это никак не отражается на дальнейшем отборе кадров. Принимая экзамены по читаемым мною в НГУ общим курсам физики, я каждый раз с горечью убеждался, что почти половина студентов заведомо непригодна к научной деятельности. Но, к сожалению, лишь малая их толика отчисляется по результатам экзаменов. Остальные, перейдя на спецкафедры, из троечников «милостью профессора» превращаются в «хорошистов» и впоследствии балластом оседают в научных учреждениях. Особенно страдают подразделения, занятые прикладной или непопулярной тематикой, не обеспеченной квалифицированными кадрами. Новое поколение только усугубляет отставание этих областей. Но и академическая наука не застрахована от засорения неучами, так как официально в расчет принимается только диплом, а огромной важности квалификационная информация, добытая подвижническим трудом экзаменаторов, пропадает втуне.

Выход видится в двухступенчатом высшем образовании, разделенном промежуточным конкурсом — по результатам экзаменационных сессий первых лет обучения. Это позволит не только отсечь хвост неуспевающих в вузах, предназначенных для подготовки научных кадров, но и выявить талантливую молодежь в периферийных институтах и университетах. Если предоставить ей право занять освободившиеся места, то это и будет второй этап отбора, причем значительно надежнее первого. Получив образование в одном из

лучших вузов страны, эти же кадры, возвратясь назад, будут способствовать повышению уровня провинциальной науки.

Следующий этап отбора — стажировка и (или) аспирантура. Конкурс на этом этапе номинальный. Место обычно выделяется лаборатории или кафедре, где готовился диплом, и предназначается дипломнику. В западных странах это считается дурным тоном, продолжать обучение принято в другом университете, у других профессоров. Впрочем, отсутствие такого рода перемещений — это еще полбеды. Хуже, что, закончив аспирантуру и приступив к работе в том же самом учреждении, молодой специалист имеет все шансы в нем и состариться. В этом существо проблемы.

Горизонтального передвижения научных кадров в нашей стране практически нет. Это когда-то академик Иоффе мог восхититься работой харьковской лаборатории А. П. Александрова и предложить ей перебазироваться в Ленинград, в ФТИ. И в короткий период становления Сибирского отделения АН СССР ряд перспективных лабораторий, отнюдь не только столичных, но и из Томска, Иркутска и других городов, сменили место жительства в полном составе или частично.

С тех самых пор неизвестны случаи переезда молодых ученых с периферии, как будто таковые вовсе перевелись. Зато долгожители на ниве науки хорошо известны, и от этого плодородие ее год от года все убывает. Потому что научная молодежь — это безземельное крестьянство на этой ниве; это «руки», которым предоставлено почетное право таскать каштаны.

Но так ли велика необходимость искать молодые таланты по всей стране и концентрировать их в самых сильных, наилучшим образом оснащенных лабораториях? Это есть жизненная необходимость, если мы хотим удержать за собой передние рубежи науки. Истинных талантов настолько мало, что даже Соединенные Штаты не набирают их в достаточном количестве в пределах своих границ. Они постоянно ведут учет и импортируют наиболее ярких ученых не только из Европы, но и из Турции, Индии и других стран, не считаясь ни с расовыми, ни с политическими предрассудками. На самых высоких постах встречаются во Франции ученые из бывших ее колоний, а также из Югославии, Вьетнама.

И никому из них не дают засидеться на месте: каждый шестой год большинство университетов обязывает своих ученых проводить в исследовательских центрах других стран, ассимилируя тем самым новые научные и технические идеи. Для этого их полностью освобождают от основных обязанностей и оплачивают все расходы. Добавим к этому, что повышение в должности, как правило, становится возможным для научного работника лишь с переходом в другое учреждение внутри страны или вне ее. Этому предшествуют тщательная экспертиза и отбор кандидатур на освободившиеся вакансии. Как фирмы, так и университеты равно заинтересованы отобрать самых способных работников для решения научных и технических задач.

Не менее важно и то, что постоянные перестановки помогают поддерживать тонус в научных коллективах — при постоянном составе они быстро старятся и разъедаются соперничеством, стяжательством или безыдейностью. Последнее — самое страшное зло, оно стало специфическим

недугом научных учреждений, и единственное лечение здесь — широкое общение и обновление.

Все упомянутые выше механизмы перемещений практически не функционируют в наших условиях из-за строгой регламентации штатного расписания и жилого фонда. Но нельзя и мириться с тем, что молодой ученый с начала и до конца дней своих обречен заниматься тематикой той лаборатории, куда попал волею судьбы, и даже в ней располагает лишь теми возможностями для реализации своих замыслов, которые сочтет целесообразным предоставить завлаб.

Чтобы дать ему шанс и средство для достижения высокой цели, есть прямой смысл развернуть сеть межотраслевых лабораторий или институтов, базой которых могут стать крупные научные центры и приборостроительные заводы. Их задача должна состоять только в том, чтобы поддерживать функционирование научной аппаратуры и обслуживающего персонала. Никакого заранее определенного научного плана или руководства. Все — от постановки задачи до ее исполнения — надо предоставлять по конкурсу претендентам из любого НИИ или вуза страны. С организационной точки зрения эта система должна работать даже проще, чем аспирантура. Стажеры получают только временное жилье в общежитиях семейного типа.

Критерии отбора претендентов и оценки полученных ими результатов могут быть разработаны и взяты под контроль межведомственными научными обществами, такими, как Менделеевское, Вавиловское и т. д. Крупные приборостроительные фирмы за рубежом и такие мощные комплексы, как Массачусетский технологический институт, бесплатно предоставляют в эксплуатацию как отечественным, так и иностранным стажерам уникальные приборные комплексы, и это оправданно материально. Ученый, работающий на новом приборе, — и только он! — подскажет разработчику, какого блока явно не хватает, или даже предложит усовершенствование, которое все окупит. А его яркие результаты, опубликованные в престижных изданиях, станут лучшей рекламой аппаратуры, с помощью которой они получены.

Любопытно, что мы не отказываемся от использования таких возможностей за рубежом. Так, например, работают в ФРГ наши молодые ученые, добившиеся по конкурсу стипендии Гумбольдта, предоставляемой лицам не старше 40 лет. Почему же не создать аналогично функционирующую систему внутри страны?

Могут, конечно, возразить, что в системе Академии наук существует практика откомандирования научных сотрудников, в том числе кандидатов наук, в Москву сроком на год. Но это, к сожалению, полумера. Ею не могут воспользоваться семейные ученые, да и холостые поступают в распоряжение столичных лабораторий как лишние «руки», приспосабливаемые к текущей работе. В лучшем случае эта система способствует повышению квалификации молодых специалистов с периферии. А требуется дать возможность для самостоятельной творческой деятельности на срок, достаточный для достижения важной цели. И при всем том без исключений, на равных основаниях, как столичным, так и провинциальным ученым, все равно, из вузов или институтов, академических или отраслевых, руководствуясь единственным критерием для отбора — талантом.

ИСТОРИЯ ИДЕЙ ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ СИБИРИ В 1920-Е ГОДЫ

А. И. ТИМОШЕНКО,
кандидат исторических наук,
Институт истории СО РАН,
Новосибирск

1920-е годы еще долго будут привлекать специалистов и всех интересующихся отечественной историей. Именно тогда закладывались основы многих явлений советской действительности. Рождались идеи, разрабатывались проекты, определившие нашу жизнь на целые десятилетия...

Неизвестный проект

Кроме широко обсуждавшегося Урало-Кузнецкого проекта индустриализации Сибири, в архиве обнаружен еще один — практически неизвестный в литературе и по сути своей противоположный первому. Он был разработан в 1920 г. профессором Томского государственного университета Н. Я. Новомбергским и передан в качестве докладной записки в советское правительство. Однако, по-видимому, дальше Сибири этот проект не двинулся. Остался в документах Сибревкома, с ними переехал из Омска в Новониколаевск в 1921 г. и прописался на архивной полке.

Н. Я. Новомбергский — известный в России начала века юрист, историк, ученый энциклопедических познаний. К 1917 г. он опубликовал свыше 100 работ по различным общественно-историческим, юридическим, экономическим и политическим вопросам. Он был знаком с марксизмом. Имел «социалистические взгляды на общественное устройство», в связи с чем был взят на заметку охранным отделением «как социалист», а его работа «Материалы по изучению быта переселенцев, водворенных в То-

больскую губернию», была признана «вредной» и запрещена Министерством внутренних дел «для дальнейшего распространения» [1].

После февральской революции, которую он высоко оценил как путь к демократии, Н. Я. Новомбергский читал популярные лекции «О сущности социализма», надеясь просвещением достичь сознательного отношения граждан к общественному устройству страны. В колчаковском правительстве занимал пост министра внутренних дел, но вскоре разочаровался в его способностях привести страну к демократии. В 1920 г. с закрытием советской властью в Томском университете юридического факультета, как основанного на устаревших учебных программах, Новомбергский остался без работы, был приглашен в экономическую комиссию Сибревкома, где к январю 1921 г. и подготовил свой проект экономического обустройства Сибири. Он, один из немногих представителей сибирской интеллигенции, сознательно пошел на сотрудничество с Советами, искренне хотел быть полезным новой власти, с которой связывал в будущем справедливое социалистическое общественное устройство. Насильственные меры он расценивал как временные, обусловленные военно-политической обстановкой. Идеалом он считал коммунистическое государство без классовой структуры.

Свой доклад в советское правительство профессор Новомбергский назвал «Хозяйственное расслоение сельского населения Сибири в связи с основными вопросами экономической политики», однако посвятил его более разнообразным социально-политическим и экономическим проблемам региона. А главное, что нас заинтересовало в его почти двухсотстраничном труде, — это оригинальная антикризисная программа, которую он связывал не с промышленным, как Урало-Кузнецкий проект, а с сельскохозяйственным развитием Сибири. «Моими мыслями и пером, — писал ученый, — руководило горячее желание отыскать верный путь к возрождению многомиллионного народа, следуя классическому завету: «Платон — друг, но еще больший друг — истина» [2].

Н. Я. Новомбергский анализировал экономическое развитие Сибири через призму сельскохозяйственного производства, с рациональной организацией которого связывал хозяйственные перспективы региона. Он считал, что Сибирь пока не готова к

1) Зайченко П. А. Томский государственный университет им. В. В. Куйбышева. Томск, 1960. С. 176-177.

2) Государственный архив Новосибирской области (ГАНО). Ф. 1685, о. 1, д. 10, л. 2-об.

промышленному освоению своих богатейших природных ресурсов, хотя значение их в будущем для экономического возрождения и благоденствия всей страны, несомненно, велико. Именно эти богатства — залог независимости и величия России. Поэтому Новомбергский призывает советское правительство к бережному и внимательному отношению к Сибири.

В качестве неотложных мер он предлагает в первую очередь рационально организовать переселение по типу американской колонизации в рамках продуманной программы. Все внимание обратить не на количество переселенцев, а на качество их жизни на новых местах, не обрекать новоселов на долгие годы «скитания и надсадного труда по устройству своего быта» [3].

«Пока что, — откровенно отмечает Н. Я. Новомбергский, — у советского правительства нет продуманной концепции заселения и освоения Сибири. Фактически ничего не изменилось со времени царского правительства. Так же власти не заботятся ни о дорогах, ни о благоустройстве новых поселений, ни о снабжении их хотя бы в первое время продовольствием и питьевой водой. Прежде чем с правительственных трибун заявлять о полезности переселения в Сибирь, необходимо создать для этого объективные условия, а пока что их нет для переселения больших масс крестьянства».

В докладе констатируется, что большевистскому правительству в Сибири не досталось крепкого экономического наследства для переселения: острый недостаток железа, сельскохозяйственного инвентаря, да и свободных земель немного. Поэтому главное внимание необходимо уделить интенсивному ведению хозяйства, особенно такой высокопродуктивной для Сибири отрасли, как скотоводство. Да и вообще, по мнению ученого, экономическое возрождение страны после войн и революций нужно начинать с сельского хозяйства, которое затем даст основу для промышленного и прочего производства.

Именно сельское хозяйство, по мнению Новомбергского, в наибольшей степени соответствует требованиям и международного разделения труда, и внутреннего развития производительных сил, связано с наиболее полным использованием природных условий, соответствует историческому направлению экономической эволюции России и бытовым особенностям населения, которое всегда в большинстве своем занималось сельскохозяйственным трудом. Сельское хозяйство быстрее возродится после войны, чем промышленность, оно менее все-

3) Там же, л. 31.

го нуждается в капиталах и иностранном оборудовании. В короткий срок оно может дать большую массу продуктов на экспорт, в результате чего можно приобрести капиталы и оборудование для возрождения промышленности.

Пока что идея Урало-Кузнецкого комбината, считал Новомбергский, преждевременна. Ее реализация требует слишком больших затрат, что в ближайшие годы и при настоящих условиях неосуществимо. Возможен подвоз кузнецкого угля на Урал, но было бы наивно предполагать, что при разрухе возможно в ближайшее время развить металлургическую промышленность в Сибири, где нет нужного для этой цели опытного рабочего населения. Заводы пришлось бы строить заново. Для оборудования их невозможно добыть самого необходимого...[4]

Однако Новомбергский отнюдь не был противником индустриализации. Будущее коммунистическое устройство он связывал с «техникой высшего совершенства». «Без высокой техники не может быть коммунизма» — отмечал он, но, оценивая реальную жизнь, считал, что этот момент еще не наступил и наступит, по-видимому, не скоро. Новомбергский ссылался на высказывания В. И. Ленина и Л. Д. Троцкого, которые в 1920 г. были вынуждены признать, что мировая социалистическая революция не придет так скоро, как предполагалось в 1917 г. Поэтому необходимо строить реальные жизненные планы, надеясь на собственные возможности.

А для России эти возможности, считал Новомбергский, тесно связаны с Сибирью, ее просторами, природными богатствами, предприимчивым и трудолюбивым населением. После войны, когда нарушились хозяйственные связи с другими странами, экономическое будущее страны связано с развитием Сибири, программу широкого развития производительных сил которой Новомбергский предлагал советскому правительству разработать незамедлительно. В этом он видел путь независимого от «международного капитала» оригинального возрождения России. «Сибири, — писал он, — принадлежит особая роль. Она богата благородными металлами, лесом и рыбою, рудами и углем, продуктами полеводства и животноводства. В Сибири найдется все необходимое для экономического возрождения страны... Словно на дрожжах опара, сибирские естественные богатства на капиталах поднимутся и дадут пищу для обнищавшей и разоренной Европейской России».

---

4) Там же, л. 121.

В то же время профессор Новомбергский отмечал, что со всеми районами восточнее Урала российскому правительству не справиться. Царизм веками страдал «синдромом территориальной водянки»: приобретая территории, не мог их организовать и благоустроить для жизни людей. Советскому правительству не следует идти этим исторически не оправдавшим себя путем. Государству надо быть готовым к отторжению районов, которыми оно не в состоянии управлять. Новомбергский одобрял организацию Дальневосточной буферной республики, в создании которой он наивно видел стремление большевистского правительства мирно сотрудничать с капиталистами, не изменяя курса на социалистическое строительство.

В условиях декларативных заявлений большевиков о концессиях Новомбергский как экономист скрупулезно просчитывал возможные и выгодные для советской республики варианты. Считал, что лучше не распылять концессии по стране в шахматном порядке, а создать единую концессионную зону, например, в виде Дальневосточной республики. Он писал: «Естественные богатства Забайкалья и Дальнего Востока сами по себе огромны. Но охрана их неизвестно для кого не под силу России. Пора отказаться от этой службы для представительства. Вся Россия в целом только выиграет, если уступит эти районы, выговорив себе многолетнее и обильное снабжение рельсами, вагонами, паровозами, машинами, аппаратами, химическими и фармацевтическими материалами и т. д. Без этого не может быть экономического возрождения. К тому же выгоднее сосредоточить такое отчуждение территории в одном месте, чем вбивать широкие клинья концессий на Дону, на юге России, на Кавказе, на Урале, на севере России и в других местах». «Сибирь на протяжении до Байкала по сравнению с восточной половиной населена наиболее густо, обладает обширнейшими степями и лесостепью, наиболее пригодна для земледелия и заключает в себе обширные леса, колоссальные залежи железа, угля и золота. Всех этих подарков природы достаточно, чтобы проявить человеческое творчество для устройства свободной и солнечной жизни» [5].

Пока что русская революция не оправдала надежд приверженцев коммунистических идей. «Подобно старозаветному Самсону русские коммунисты придавлены ими же обрушенной хороминой капитализма. Советское правительство встретилось с беспрецедентным в истории спадом производства, разру-

5) Там же, л. 150.

шением механизма регулировки всех экономических процессов». Новомбергский отмечал в своем докладе, что «со съездов несутся увлекательные речи об электрификации России, а на местах все ползет и рассыпается, как под весенними лучами солнца насыпь, сооруженная по мерзлому грунту»[6]. Ученый видел выход в разработке и реализации конструктивной программы, основанной на реалистическом подходе к жизни, а не на теоретических рассуждениях. Он предлагал одно из направлений такого конструктивного подхода — всемерное развитие производительных сил Сибири, и в первую очередь, уже исторически сложившихся отраслей ее хозяйства.

Реформа районирования

В первые же месяцы тотальной национализации советское правительство пришло к выводу о необходимости совершенно нового экономического районирования страны.

Первые попытки перекроить карту России были связаны с политикой обложения населения продовольственным налогом. На самых высоких форумах, партийных и советских съездах, заседаниях Совета труда и обороны откровенно заявлялось, что дореволюционное административно-территориальное деление не соответствует «задачам текущего момента», поэтому его нужно немедленно изменить, приспособить для организации централизованного управления экономикой страны.

В Сибири в 1920 г. при Сибревкоме была создана специальная Межведомственная комиссия по определению границ губерний, уездов и волостей. На первом же заседании комиссии ее председатель Василий Косарев сообщил собравшимся о необходимости «в связи с требованиями, предъявленными продовольственными органами, произвести в пожарном порядке перекройку районов Сибири, находящихся на территории, подведомственной Сибревкому». Главная роль в комиссии отводилась представителям Сибирского продовольственного комитета, по требованию которых и предполагалось проводить регулирование пограничных вопросов для «своевременного и наиболее полного сбора продовольственного налога»[7].

Вместе с тем лидеры Сибревкома представляли, что новое районирование — ответственный шаг, от которого зависят перспективы как политического, так и экономического управления регионом. Поэтому экономическому отделу Сибревкома было поручено параллельно разработать методологию районирования

6) Там же, л. 151-об., л. 155.
7) ГАНО, ф. 1, о. 1, д. 138, л. 2-3.

Сибири с привлечением бывших буржуазных специалистов, закрывая глаза на их возможную нелояльность к советской власти. Так, к подготовке проекта районирования Восточной Сибири были привлечены известные в дореволюционной Сибири экономисты, бывшие эсеры, активные деятели оппозиционного большевикам Временного сибирского правительства, сформированного в феврале 1918 г., П. Я. Дербер и А. А. Шиша. Районирование Западной Сибири было поручено комиссии, организованной при омском Институте сельского хозяйства и промышленности под руководством профессора Н. М. Огановского, который и предложил использовать при районировании Сибири универсальный районообразующий признак — уровень развития сельскохозяйственного производства.

Поскольку отраслевая структура сельского хозяйства Сибири связана с природно-климатическими особенностями, Огановский предложил разделить Сибирь на шесть областей, примерно совпадающих с географическими поясами: тундры и северной тайги, лесистого урмана (по-видимому, таежная зона, по современным определениям географии), лесостепи, горного леса, ковыльных и полынных степей с лучшим орошением, малоплодородных южных степей, переходящих в песчаную пустыню. Такое деление не совпадало с существующим в то время административно-территориальным, но достаточно реально отражало возможности и перспективы экономики края. Кроме того, оно подкреплялось статистическими материалами сельскохозяйственной переписи 1917 г., что давало возможность учесть при районировании численность и особенности размещения населения, характер его занятий, а также отраслевую структуру хозяйства.

Метод профессора Огановского был одобрен органами советской власти, но в постановлении Сибревкома по этому вопросу от 4 августа 1920 г. отмечалось, что в результате реформы экономическое районирование должно совпасть с административно-территориальным, что «административное деление социалистической Сибири должно быть приведено в соответствие с районами экономического тяготения, составляющими основу хозяйственного деления единой трудовой России». Районирование должно учесть также социальный и национальный состав населения, пожелания местных организаций, вплоть до рассмотрения проектов состава той или иной административной единицы на съездах Советов.

Однако Сибревком назначил очень жесткие сроки — до 1 февраля 1921 г., что в условиях бездорожья, огромной территории Сибири, военно-политических разногласий делало реформу нереальной. Только в марте в экономический отдел Сибревкома поступили доклады и характеристики губернских статистических органов, на основе которых в спешном порядке пришлось выполнить первый советский проект районирования Сибири. Сами авторы отмечали его недоброкачественность и неточность. Но, несмотря на его несовершенство, сибирский проект был одобрен административным отделом Наркомата внутренних дел России и рекомендован как образец для губернских административных комиссий по районированию.

Надо отдать должное первым проектантам районирования Сибири: они старались не нарушать сложившееся административное деление, соблюдать «принцип неделимости волостей старого состава», подвергать перегруппировке только в целом губернии, уезды или волости. Но тем не менее карту Сибири они перекроили основательно. По-новому были сгруппированы практически все губернии. В отчете о работе по составлению проекта говорилось, что при формировании новых административно-экономических районов «старые административные границы исправлялись, если это диктовалось соображениями экономического тяготения и потребностями наиболее правильного развития административного аппарата советской власти» [8].

Тем более, что в реальной жизни причин для исправления границ было более чем достаточно. Военно-политические амбиции новых государственных лидеров в Сибири рождали все новые идеи, которые значительно корректировали подготовленные в тиши кабинетов проекты. В Сибревкоме подчас, не дожидаясь окончания разработки проекта районирования, принимались решения о присоединении или отторжении волостей и уездов Сибири относительно тех или иных губерний для удобства работы органов центрального управления, продовольственных комитетов и т. д. Формирующимся органам советской власти в Сибири было необходимо в короткие сроки определить по возможности более широкие границы своих владений и отладить механизм управления захваченной территорией. В 1920—1921 гг. еще не были отрегулированы границы к востоку от Енисея, на юго-западе — с Киргизским краем. Поэтому, желая опередить события, в Сибревкоме принимались решения о

---

8) Там же, л. 8-об.

присоединении ряда волостей Иркутской губернии к Енисейской, которая входила в этот период в число сибирских территорий, подведомственных Сибревкому. Аналогичное решение было принято на предмет передачи волостей Алтайской губернии в Омскую и Семипалатинскую. В связи с переносом Сибирского областного центра в г. Новониколаевск в 1921 г. за счет территории соседней была сформирована новая в Сибири Новониколаевская губерния, и т. п.

Концепция Госплана

Между тем в Госплане рождалась принципиально новая концепция экономического районирования страны, которое в условиях централизованного планового управления экономикой неизбежно должно было совпасть с административно-территориальным делением. Секцию экономического районирования Госплана возглавлял профессор И. Г. Александров. Еще работая над планами ГОЭЛРО, он пришел к выводу, что России необходима новая система хозяйственной организации, и предложил в основу административно-территориального деления страны положить не только количественный состав населения и хозяйственные традиции, как было в дореволюционной России, но и потенции развития производительных сил. Он писал, что в основе административно-территориального деления страны должны находиться «однородные по энергетически-производственному признаку территориально-хозяйственные комплексы».

В связи с этой точкой зрения работу по районированию предполагалось вести в двух направлениях. С одной стороны, Госплан определяет примерную схему производственно-энергетических комплексов без обозначения пока четких границ, с другой — ведется через местные советские органы «низовое районирование» — создание «мощной низовой советской ячейки — волости, близкой к населению и полностью обслуживающей все его гражданские потребности, являясь одновременно проводником политических идей советской власти и производственной культуры». Новая «волость» мыслилась базовым территориальным подразделением с самостоятельным бюджетом и административно-хозяйственным управлением, подчиненным вышестоящей территориальной организации. Для каждого таким образом выделенного района намечалось составить перспективные хозяйственные планы, которые в сумме составят хозяйственный план страны. Так создавалась идейно-теоретическая основа административно-команд-

ного управления экономикой, а впоследствии — и всей общественной жизнью.

Для подготовки районирования сибирской территории было создано особое Сибирское бюро Госплана под руководством И. А. Федоровича[9], известного в 20-е годы специалиста в области организации угольной и металлургической промышленности. Непосредственная же разработка вариантов принадлежала также бывшему сибиряку, профессору М. А. Великанову. Он в сентябре 1921 г. представил для обсуждения Сиббюро свой первый проект, в котором предложил следующее деление Сибири с запада на восток. На границе с Уралом планировался Обской район с центром в Тобольске — будущем узле железнодорожных и водных путей с крупным речным портом. Этот район в перспективе характеризовался развитием лесного хозяйства и рыбного промысла. Далее предполагался Енисейский район с центром в Енисейске, который характеризовался развитием лесного хозяйства, пушного и рыбного промыслов, но в перспективе здесь возможны — по расчетам Великанова — развитие каменноугольной промышленности для снабжения углем Северного морского пути и судоходства в низовьях Енисея, добыча графита на территории нижнего течения Енисея.

К юго-западу намечался Степной район. Центром его в ближайшем будущем предполагался Омск как наиболее развитый в торгово-промышленном отношении, но в дальнейшем, с развитием транспортной сети, центр может быть перенесен к югу, ближе к геометрическому центру района, например в Павлодар, где есть предпосылки для развития индустрии. Здесь расположены месторождения металлических руд, угля, более удобное по планам транспортного строительства положение на стыке водных и железнодорожных путей. Отмечалось, что пока в районе развиваются главным образом скотоводство и производные от него отрасли: маслоделие, кожевенная и шерстеобрабатывающая.

Четвертый, Алтае-Кузнецкий район на ближайшее время обозначался с центром в Томске, но в будущем, с созданием Урало-Кузнецкого комбината, — в Кузнецке, перспективном центре угольной и металлургической промышленности Кузнецкого бассейна. Район характеризовался значительными природными богатствами, благоприятным по сибирским меркам климатом и имел перспективы для развития в крупных масшта-

9) Один из ведущих специалистов Госплана, разрабатывавших проекты индустриализации Сибири, в том числе и Урало-Кузнецкого комбината, репрессирован, осужден по делу Промпартии.

бах как тяжелой индустрии — добычи угля, металлургической и химической промышленности, так и земледелия, скотоводства, коневодства и т. д.

Более скромные перспективы намечались для Якутского района с центром в Якутске. Отрезанный в транспортном отношении от наиболее развитой территории Сибири, район отличался, кроме всего прочего, и суровым климатом. Поэтому использование природных богатств Якутского края предполагалось в достаточно длительной перспективе. В ближайшее время, по замыслу проектировщиков Госплана, здесь возможны лишь лесной промысел, рыболовство, скотоводство, незначительные разработки соляных месторождений.

С большим оптимизмом в отношении хозяйственных перспектив характеризовался Лено-Байкальский район с центром в Иркутске. В нем планировались дальнейшая разработка месторождений угля и соли, добыча золота, развитие лесоперерабатывающей и металлургической промышленности. Река Ангара и ее притоки рассматривались как значительный источник гидроэнергии. С присоединением к РСФСР Дальневосточной республики, а в этом, как нам показалось, у планировщиков Госплана не было сомнения, несмотря на бурные военные и политические события на востоке страны, к этому району предполагалось присоединить все Забайкалье, имеющее «однородные», на взгляд М. А. Великанова, экономические признаки.

На оставшейся территории Дальнего Востока намечалось в основном два района: Амурский с центром в Благовещенске и Приморский с центром во Владивостоке. В случае присоединения Урянхайского края к РСФСР предполагалось отнести его к Кузнецко-Алтайскому району.

Представленный проект привлекал радужными перспективами. Но вместе с тем в Госплане возникло много сомнений в жизненности предложенного варианта планировки сибирского края. Не закончилась еще гражданская война, которая могла непредсказуемо изменить политическую ситуацию, а следовательно, и административно-территориальные границы. Кроме того, профессор Великанов предложил в основу экономического районирования Сибири положить оригинальный, как показалось его оппонентам, принцип — разделить Сибирь на экономические районы по бассейнам крупнейших рек, являющихся одновременно основными транспортными путями, аргументируя это тем, что в условиях слабого развития сухопутного транспорта «крупные реки являются главными, а иногда и единственными транспортными магистралями, а их притоки —

сплавными и подъездными путями к этим магистралям, то есть бассейн реки является не только водосбором, но и грузосбором области».

Характер реки может сыграть важную роль в формировании хозяйственных перспектив района: реки или участки рек с большим падением воды, пригодные для получения энергии, дают предпосылку для промышленного развития района, реки со спокойным течением и с достаточной для судоходства глубиной могут служить транспортными магистралями для перевозки сырьевых продуктов сельского и лесного хозяйства. Отсюда, писал Великанов, «вытекает первый принцип районирования такой страны, как Сибирь: нужно проводить границы районов по водоразделам рек... Далее следует выделять районы с преобладанием лесоводства, скотоводства, зернового хозяйства, принимая, конечно, в расчет мелиоративные перспективы, затем районы с угольной и металлургической промышленностью и проч...»[10]

Но такой подход мало соответствовал общей идее экономического районирования страны, выдвигаемой многими специалистами Госплана, в том числе и председателем секции районирования И. Г. Александровым, и основанной на так называемом энергетическом методе районирования. Этот метод, родившийся в Комиссии по электрификации России, заключался в определении энергетической базы экономического района для развития в первую очередь отраслей тяжелой промышленности. Планы развития энергетики, крупной машинной индустрии в этот период были важнейшими звеньями доктрины социалистического строительства. Принципы же, выдвинутые М. А. Великановым, не соответствовали в полной мере общей идее. Кроме того, выделение Сибири с ее особенностями затрудняло унификацию экономического районирования страны.

Попытки Великанова положить в основу экономического районирования Сибири природные возможности регионов и сложившиеся экономические связи подверглись критике.

В связи с выделением по национальному признаку Киргизской республики пришлось совершенно изменить экономическую схему Западной Сибири. Степной район пришлось упразднить, а оставшуюся территорию — разделить между соседними районами. Обской район с присоединением более южных территорий до границ Киргизского края был обозначен как Западно-Сибирский с центром в Омске, скорректированы

---

10) Материалы Госплана. Т. 1. М., 1924. С. 23-24, 26-27.

границы за счет присоединения новых территорий Кузнецко-Алтайского и Енисейского районов.

Большие изменения были внесены и в схему районирования Восточной Сибири. Здесь в связи с тем, что территория Дальневосточной республики была признана неделимой, Лено-Байкальский район пришлось ограничить Иркутской губернией с изменением названия в Ленско-Ангарский. С выделением Якутской республики были пересмотрены границы Якутского района с включением Хатанго-Анаборского края и присоединением к Ленско-Ангарскому району территорий бассейна Нижней Тунгуски и левых притоков Лены. По чисто политическим соображениям, и это признавали эксперты Госплана, к Якутскому району были присоединены территории полуострова Камчатка и побережья Охотского моря, никогда не имевшие ничего общего с Якутией в экономическом отношении. В то же время в схеме не были отражены границы Бурят-Монгольской республики.

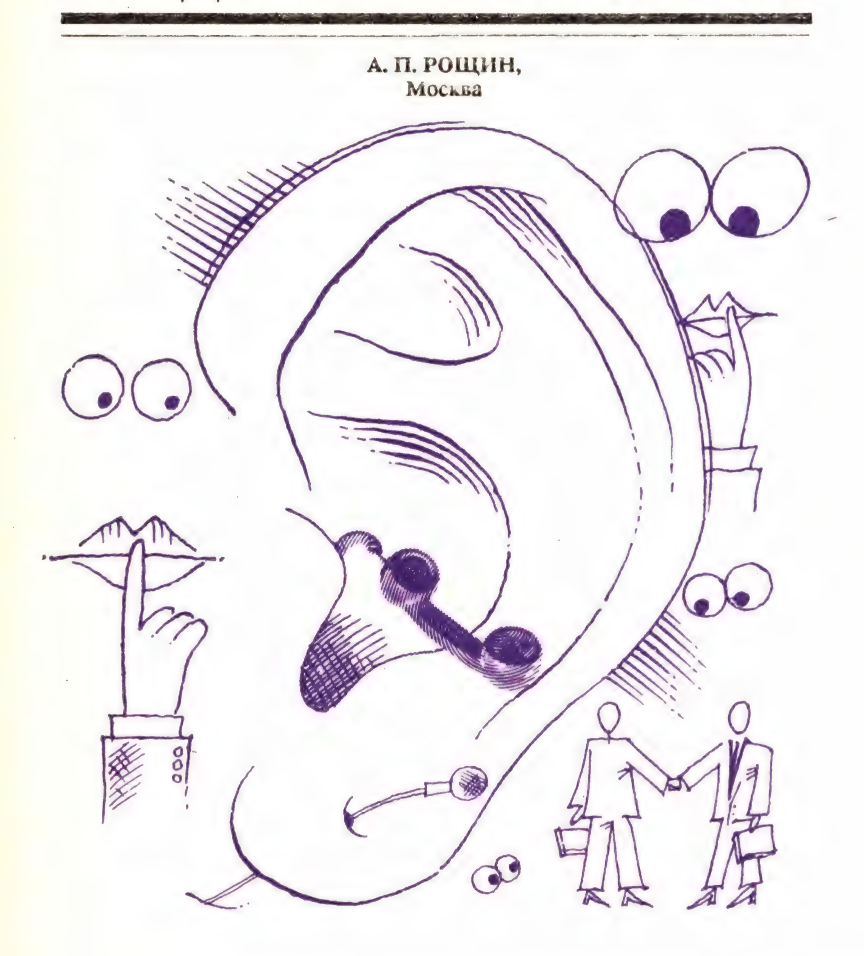
Дискуссии вокруг районирования Сибири продолжались в течение года. Была усилена промышленная направленность проекта в связи с разработкой идеи Урало-Кузнецкого комбината. В целом разработанную в Сиббюро Госплана схему предлагалось принять как временную гипотезу экономического районирования Сибири.

Однако все сомнения работников Госплана остались в рабочих протоколах их многочисленных заседаний. В октябре 1922 г. на III сессии ВЦИК XI созыва в докладе председателя секции районирования И. Г. Александрова схема экономического районирования страны была доложена достаточно уверенно. На сибирской территории обозначалось пять областей, граничащих на востоке с Дальневосточной республикой: Западно-Сибирская с центром в Омске, Кузнецко-Алтайская — в Томске, Енисейская — в Красноярске, Ленско-Ангарская — в Иркутске и Якутская — в Якутске. Принцип выделения экономических районов по бассейнам рек, предложенный Великановым, был частично сохранен, хотя в проектном докладе не упоминался, зато выдвигался новый — принцип «экономической законченности» той или иной территории, положивший начало организации советской экономики через систему территориально-производственных комплексов.

Однако в жизни этот проект не был осуществлен. Сибиряки пошли своим путем, выдвинув идею неделимости сибирской территории, которая выразилась в создании в 1925 г. в составе СССР особой административной единицы — Сибирского края с центром в Новосибирске.

ЗАЩИТА КОММЕРЧЕСКОЙ ТАЙНЫ И БЛАГОПРИЯТНЫЕ УСЛОВИЯ ДЛЯ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА

А. П. РОЩИН,
Москва



В развитых странах используются понятия «коммерческая», «производственная», «хозяйственная», «банковская» тайна, закрытая конфиденциальная информация или же термин «секреты», т. е. сознательно скрываемые от посторонних сведения об истинном состоянии предпринимательской деятельности.

В одних странах тайны предпринимательской деятельности защищаются уголовным правом с жесткими санкциями (вплоть до лишения свободы на срок до 10 лет в Швеции), а в Японии, например, вообще нет соответствующих законов, действуют акты (кодексы) фирм.

Условия защиты тайны предпринимательства

К ним относятся регулирование условий конфиденциальности, определение должностей лиц, имеющих доступ к тайне предпринимательства, и регулирование отношений на основе содержания тайны предпринимательства.

Регулирование условий конфиденциальности наиболее четко отражено в праве Великобритании.

Отношения конфиденциальности строятся на основе выраженных договорных обязательств, отношений работодателя с его работниками и др. Соглашения об условиях конфиденциальности могут предшествовать заключению договоров между партнерами, являться их составной частью, а также действовать после их прекращения.

Выраженными являются условия, которые включены непосредственно в трудовые соглашения. При их наличии работодатель доводит до работника пределы использования конфиденциальной информации и без особых затруднений получает судебный приказ о прекращении нарушения условия конфиденциальности.

Кроме того, работодателю легче защищаться от исков работника по поводу необоснованного принудительного увольнения за нарушение контракта.

Но по каким критериям информацию можно считать конфиденциальной? Во внимание должны быть приняты следующие вопросы: как часто работник имел доступ к конфиденциальной или секретной информации и знал ли он, что она является таковой; была ли информация общеизвестна как конфиденциальная (например, была ли она известна только ограниченному кругу работников); представлял ли себе работодатель ясно, что информация была конфиденциальной и что она

не должна быть раскрыта; была ли данная информация реально отделена от другой информации или она была частью единого пакета информации, не являющейся конфиденциальной.

Таким образом, конфиденциальной является любая информация, которая неизвестна широкому кругу лиц и передается при обстоятельствах, налагающих на получателей информации обязательства по соблюдению ее конфиденциальности (или при выраженных условиях конфиденциальности).

Для Франции характерно определение должностей лиц, имеющих доступ к тайне предпринимательства. Не случайно в праве имеется понятие профессиональной тайны, то есть сущность защиты тайны увязывается с должностным положением, статусом, который дает возможность физическому лицу стать носителем профессиональных секретов в силу занимаемой должности, положения или в результате выполнения порученной ему функции постоянного или временного характера.

В Австрии закрытой считается информация, отвечающая следующим критериям: охрана при помощи специальных мер; наличие особых условий хранения; ограничение круга лиц, имеющих право доступа к данной информации; наличие защиты от свободного хождения внутри предприятия; особый коммерческий интерес предприятия в сохранении тайны; установление ответственности непосредственных носителей коммерческой тайны — служащих предприятия (фирмы).

В законодательстве ФРГ к коммерческой и производственной тайне отнесены: коммерческие замыслы, коммерческие цели фирмы, предмет и результаты и заседаний органов управления фирм, размеры и условия банковских кредитов, расчеты цен, балансы и бухгалтерские книги, негласные компаньоны товариществ, компьютерные программы,списки представителей или посредников, картотеки клиентов и т. д.

В Финляндии под коммерческой тайной понимаются подлежащие сохранению в тайне сведения о технологии производства, схемы и чертежи отдельных узлов и готовых изделий, круг клиентов, уровень цен и размер скидок с прейскурантных цен, бюджет фирмы или другие данные, которые, попав в руки конкурента или третьих лиц, могут причинить ущерб деятельности фирмы или содействовать успеху конкурента.

Привлечение к ответственности лиц, нанимаемых работодателями и допускаемых к тайне предпринимательства, распространено практически во всех странах.

В ФРГ ответственным за разглашение коммерческой и производственной тайны считается любой сотрудник фирмы (служащие, рабочие, ученики), которому были доверены или стали известны в силу существующих служебных отношений коммерческие или производственные секреты фирмы. Посторонние или третьи лица также несут ответственность за нарушение тайны предпринимательской деятельности (подстрекатели и пособники разглашения секретов фирмы либо понуждающие к деяниям, направленным на разглашение секретов).

Законодательство ФРГ также признает виновными и незаконно завладевших секретами с помощью технических средств (изготовление или воспроизведение воплощающего секрет предмета — графика, изображения, видеофильма) или изъятия предмета, в котором воплощен секрет.

Специально выделяется категория профессиональных консультантов, к которым относятся брокеры, оценщики собственности, страховщики, аудиторы, врачи, юристы, а также другие лица, которые могут получать от своих клиентов конфиденциальную деловую информацию. Эти работники должны соблюдать требования конфиденциальности под угрозой уголовного преследования даже при отсутствии письменных контрактных обязательств.

Поскольку государственные служащие по должности могут или должны быть знакомы с тайной предпринимательства, во многих странах предусматривается их ответственность за разглашение сведений.

В Австрии ответственность за разглашение коммерческой тайны несут служащие государственных органов (налоговых, финансовых и др.), которым фирмы и предприятия обязаны предоставлять информацию по отчетам и другие документы о своей коммерческой деятельности.

В Англии принимаемые на работу инспекторы, сборщики налогов и другие обязаны делать заявления о соблюдении ими тайны при выполнении своих служебных обязанностей.

Во Франции ответственность за разглашение профессиональной тайны несут лица (адвокаты, врачи, нотариусы государственные и негосударственные служащие), которые в силу занимаемых должностей либо выполнения постоянных или временных поручений имеют доступ к секретам третьих лиц.

Представители государственных органов ФРГ (таможенных, внешнеторговых организаций, банков) имеют право в соответствии с Законом о внешнеэкономических связях на полу-

чение любых интересующих их сведений или документов от фирм или их работников, если это необходимо для проверки соблюдения требований закона. В связи с этим на них возлагается абсолютная обязанность сохранения тайны, ставшей им известной в силу их служебного положения (нарушение влечет уголовную ответственность).

Защита коммерческой и производственной тайны предусмотрена и в отношениях между фирмой и судебным органом при ведении судебного процесса. Гражданский процессуальный кодекс ФРГ предусматривает гарантии защиты секретов во время судебного разбирательства. Так, участник процесса имеет право отказаться от дачи показаний.

Обеспечение благоприятных условий предпринимательства

Законодательство зарубежных стран предусматривает защиту личности в предпринимательской деятельности, законных прав и интересов предпринимателей, а также интеллектуальной и материальной собственности.

Австрийский Закон о недобросовестной конкуренции постулирует ответственность работника за создание собственной фирмы, конкурирующей с предприятием, на котором он работал ранее.

В законодательстве Великобритании применяются два основных способа защиты репутации работодателя: включение в трудовое соглашение условия о предотвращении домогательства заказов и ограничении конкуренции, если работник начинает оперировать теми же товарами и услугами, что и работодатель, и действует в тех же географических районах. Если работника побуждают нарушить условия контракта и прекратить трудовую деятельность у работодателя, последний может обратиться за защитой в суд против работодателя, оказывающего такое воздействие.

При защите интересов работника существенны условия, связанные с его фактическими возможностями оказать влияние на коммерческие связи работодателя во время действия трудового договора.

Так, по контракту инженер был ограничен в конкуренции работодателю на срок семь лет с момента прекращения трудовых соглашений. Однако рассмотрение дела в высшей инстанции показало, что он не осуществлял прямых контактов с

заказчиками, и поэтому недобросовестная конкуренция не представляла опасности для работодателя.

Другое условие — разумность ограничения со стороны работодателя. Иногда эти ограничения бывают слишком широки, включая всю сферу деловой активности работодателя, к которой в большей части работник мог не иметь отношения.

В Египте к нормам законодательства, обеспечивающего благоприятные условия для предпринимательства, можно отнести запреты: оставлять у себя подлинники любых служебных документов; осуществлять работу для третьей стороны без согласия совета директоров; получать подарки, вознаграждения, комиссионные и другие подношения при выполнении служебных обязанностей (от третьей стороны); нарушать правила безопасности, установленные решением совета директоров.

Во Франции работник фирмы не может осуществлять деятельность, составляющую конкуренцию фирме, на которой он работает. Письменное обязательство при этом не требуется. На практике же многие фирмы в трудовые соглашения включают оговорку о запрещении конкуренции.

Законодательство Франции предусматривает также санкции за незаконное использование знаний работников конкурирующих фирм, за ущерб, возникший в результате заключения трудового договора с работником, уволившимся с предприятия конкурента, если нарушаются обязательства работника перед бывшим работодателем. Но эти обязательства должны быть четко выражены и ограничены по действию во времени и пространстве. Если же работник фирмы неправомерно прекращает трудовые отношения с одной фирмой и поступает в другую, последняя может быть признана ответственной за ущерб, нанесенный первой фирме, в следующих случаях:

— если доказано, что фирма участвовала в переманивании работника;

— если фирма принимает на работу сотрудника, в отношении которого известно, что он связан трудовым соглашением с другой фирмой;

— если фирма продолжает трудовые отношения с работником после того, как фирме стало известно, что он связан трудовым соглашением с другой фирмой.

Предусмотрена ответственность и за так называемое «злоупотребление доверием», которая наступает в том случае, если доказано наличие факта хищения различных ценностей тем лицом, которому они были доверены собственником. В этом плане во Франции рассматривается и защита коммерческой тайны — как хищение доверенных определенному лицу вещественных носителей этой тайны.

Политика приватизации является важнейшей составной частью программы перехода к рыночной экономике. Удачный или неудачный выбор данной политики во многом решит судьбу реформ в российской экономике.

Наряду с темпами (ускоренная, средняя, постепенная) приватизация характеризуется еще и тем, какие отраслевые структуры она затрагивает: практически все отрасли (американский вариант); все отрасли за исключением «традиционно» государственных, таких, как транспорт, энергетика, связь, финансы, военно-промышленный комплекс (вариант большинства западноевропейских государств); лишь «самые легкие» из сферы услуг.

Экстремальный вариант — ускоренная приватизация всех отраслей — даст наивысший эффект (если принять за аксиому, что чисто рыночная экономика эффективнее других) в случае благоприятного перехода к ней. Но этот же вариант принесет и наибольшие потери при неблагоприятных условиях его реализации. Это азы теории и практики надежности реализации решений (см., например: Соколов В. Г., Смирнов В. А. Исследование гибкости и надежности экономических решений. Новосибирск: Наука, 1990).

Выбор эффективного варианта приватизации зависит от системной грамотности высших органов законодательной и исполнительной власти. Один из элементов системности — это выбор не только гипотетически эффективного, но и надежного варианта. Последнее означает достаточно высокую вероятность реализации принимаемого варианта и способность безболезненно перевести его в другой, эффективный в конкретно складывающихся условиях.

Именно в таком ключе нами были начаты работы по приватизации одной из железных дорог страны (еще СССР) в начале 1991 г. За отправной пункт принимался вариант, при котором приватизация шла бы по принципу расширения от центрального ядра: околоинфраструктурные объекты, инфраструктурные по обслуживанию пассажиров, транспортная инфраструктура, не основная деятельность и т.д. На первых этапах перевозочный процесс регулировался на государственном (министерском) уровне. Но даже такая осторожная схема таила в себе много неизвестного.

К работе были привлечены американские специалисты из Чикаго, входящие в группу советников Правительства и Президента США по вопросам разгосударствления транспорта. Выдержки из доклада этой группы Президенту США по дерегулированию работы американских авиакомпаний вошли в качестве образцового примера в один из самых популярных учебников по экономике (см.: McConel C., Brue S. Economics. Русский перевод: Макконел К. и Брю С. Экономикс. М., 1992).

Вниманию читателей предлагается исследование американских профессоров Стивена Моррисона и Клиффорда Уинстона, входящих в эту группу и любезно предоставивших нам для русской публикации эту статью (Steven A. Morrison and Clifford Winston. Airline Deregulation and Pablic Policy. Science, 1989, v. 245. P,707-711).

В следующем номере ЭКО будет опубликована статья двух других авторов из этой же группы, посвященная практическому опыту разгосударствления транспортных автомобильных перевозок и контролю за ними со стороны правительства.

В. Г. СОКОЛОВ,
доктор экономических наук
ИЭиОПП СО РАН,

ОТМЕНА ГОСУДАРСТВЕННОГО КОНТРОЛЯ НАД АВИАПРЕДПРИЯТИЯМИ

Стивен А. Моррисон,
Клиффорд Уинстон

После 40 лет жесткого контроля в 1978 г. государственное регулирование пассажирских авиалиний внутри страны было отменено. Американские авиакомпании стали самостоятельно устанавливать цены на билеты и решать, какие рынки обслуживать. Государственное регулирование не было отменено лишь в области безопасности авиалиний: Федеральное управление авиации (FAA) продолжало следить за этим аспектом работы .

Сначала отмена государственного регулирования была популярна у населения, поскольку цены на билеты снизились. Пассажиры и авиакомпании в результате этого выиграли 14,9 млрд дол. в год (в дол. 1988 г.). Но освещаемые в печати проблемы перегруженности аэропортов, безопасности авиалиний, а также волна объединений авиакомпаний и банкротство одной из них вызвали беспокойство населения. И первоначальный одобрительный хор сменился призывами к восстановлению государственного регулирования. Но справедливы ли эти призывы?

Историческая справка

Первые авиакомпании США перевозили почту. Почтовая служба начала работать на регулярной основе в 1918 г.; прямое участие в ее работе государства всегда рассматривалось как временное явление и было официально отменено в 1925 г. Так как перевозка пассажиров была невыгодна без почтовых перевозок, почтовая служба законодательно получила право на контроль за вхождением новых компаний в эту отрасль. Так возникла «субсидируемая» пассажирская

авиационная служба, а «управляющим» коммерческих авиа-перевозок была почтовая служба.

Несмотря на депрессию, в 30-е годы авиация бурно развивалась. В 1934—1938 гг., когда авиакомпании искали защиту от «чрезмерной конкуренции» в регулировании отрасли федеральным правительством, Конгресс постоянно рассматривал законодательные акты об экономическом регулировании авиаперевозок и в конце концов принял Акт о гражданской аэронавтике (1938 г.), сохранившийся в почти неизменном виде до 1978 г.

Чтобы осуществлять регулирование, согласно Акту было создано управление, которое затем стало Советом по гражданской аэронавтике (САВ). Полномочия, предоставленные этому совету, отражали неверие в эффективность нерегулируемой конкуренции, существовавшее в эпоху депрессии. Акт о гражданской аэронавтике требовал от компании, которая желала обслуживать какой-либо маршрут, сертификата об удобстве и необходимости для населения, который должен быть выдан САВ. Компании, которые уже работали в момент принятия Акта, автоматически получали права «ветеранов» и сертификаты на обслуживаемые ими маршруты. Хотя САВ не мог прямо регулировать цены, у него было право одобрять или не одобрять цены, устанавливаемые авиакомпаниями. Поскольку затраты на конкретный маршрут САВ не учитывал, это приводило к тому, что цены на билеты были зачастую значительно выше затрат. Авиакомпании соревновались за качество обслуживания и частоту полетов. Особенно сильная конкуренция в области частоты полетов была на рынке дальних полетов, где цены в результате технологических изменений заметно снизились.

САВ никогда не позволял новым авиакомпаниям внедряться на основных маршрутах и ни разу не разрешил ни одной компании работать на маршруте, который уже обслуживали две компании или более. Одобрение САВ требовалось и в случае прекращения работы на маршруте. При банкротствах САВ подыскивал «удобные» компании для слияния, что спасало прогоревшие, а здоровым компаниям позволяло получать права на маршрут.

Появление реактивных самолетов и другие технологические изменения в 50—60-х годах позволили компаниям работать более эффективно. Поэтому многие аналитики стали высказываться в пользу нерегулируемой конкуренции, основываясь на наблюдениях за внутренними авиалиниями штатов, свободными от контроля САВ, которые брали за билеты чуть ли не вдвое меньше, чем контролируемые.

В 1975 г. администрация Форда поставила целью отменить государственное регулирование авиации. Регулирующие положения стали ослабляться, и в октябре 1978 г. президент Картер подписал Акт об отмене государственного регулирования авиации.

Основная цель этого Акта — ориентация на конкуренцию — была достигнута предоставлением ком-

паниям большей свободы в установлении цен на полеты и во входе на рынок и выходе с него. С 1 января 1983 г. все ограничения в этих областях были устранены, кроме требования, чтобы компании были в хорошем финансовом состоянии, хотели и могли работать. И, наконец, 1 января 1985 г. CAB перестал существовать; остатки его функций — контроль за слиянием компаний, международной авиацией и защита прав потребителя — перешли к Департаменту транспорта. Контроль над безопасностью полетов оставлен FAA.

Трудности в оценке последствий отмены государственного регулирования

Поскольку авиакомпаниям требуется время, чтобы приспособиться к новым условиям, чем дальше, тем больше вероятность того, что изменения в доходах домашних хозяйств и ценах на топливо исказят картину. Нельзя просто сравнивать цены на билеты и прибыль до и после регулирования и приписывать разницу его отмене. Нужен управляемый эксперимент, при котором работа регулируемых авиакомпаний в данном году сравнивается с проекцией того, как в тот же самый год работали бы авиакомпании без регулирования.

Вторая проблема, с которой сталкивается такая оценка, — это учет влияния правительственной политики: следует ли оценивать отмену регулирования с учетом фактической или оптимальной государственной политики? Например, отмена регулирования привела к увеличению воздушного движения и перегруженности аэропортов. Считать ли это следствием отмены регулирования или того, что руководство аэропорта не установило эффективные цены на посадку, рассчитанные на основе загруженности аэропорта? Такая же проблема возникает и со слияниями авиакомпаний. Если вновь образовавшиеся объединенные компании подняли цены на билеты, должны ли мы приписать это отмене регулирования или антитрестовой политике в отношении авиакомпаний? Мы считаем, что первое неверно.

Наша оценка отмены регулирования

Мы сравнивали фактическую работу регулируемых авиакомпаний в 1977 г. с прогнозами того, какими бы были цены на билеты, частота и время полета при отмене регули-рования в экономических условиях 1977 г. Чтобы предсказать цены на билеты, мы изучали отношение между ценами на билеты и ценами факторов (топлива и труда) с 1980 по 1982 г., когда регулирование было отменено. С помощью этого уравнения мы составили дефлятор (коэффициент) цен и применили его к выборке из 812 маршрутов в 1983 г. Результаты показали, что если бы авиакомпании работали в экономических условиях 1977 г. без регулирования, общий выход в отрасли (доход на пассажиро-милю) был бы 6,0 центов

по сравнению с фактическим выходом 8,4 цента, цены на билеты снизились бы почти на 30%.

Ожидалось, что при отмене регулирования цены на билеты упадут, но уменьшится и частота полетов. На деле частота вылетов за 1977—1983 гг. выросла на 9,2%. Объяснение: снижение цен на билеты стимулировало перемещения, и в небольших городах авиакомпании, предлагающие более частые вылеты на небольших самолетах, заменили крупные компании. Отмена регулирования способствовала и развитию авиамаршрутов, построенных по принципу оси и спиц колеса, что увеличивает частоту вылетов. Например, в простой сети из 5 городов требуется 20 (по направлениям) беспосадочных рейсов ежедневно, чтобы обеспечить по одному беспосадочному рейсу между каждыми двумя городами. Если направить эти же 20 рейсов через осевой город, то каждый город получает два рейса с пересадкой ежедневно в каждый другой город.

Третье следствие — среднее время полета увеличилось на 5,4% (из-за длины маршрутов по принципу оси и спиц колеса и загруженности аэропортов).

Подсчеты показали, что изменения цен на билеты увеличили благосостояние пассажиров на 2,2 млрд дол., изменения времени полета снизили благосостояние на 0,5 млрд дол., а изменения частоты полетов увеличили его на 4,3 млрд дол. (в дол. 1977 г.). В целом пассажиры выиграли 5,7 млрд дол., или 10,4 млрд дол. в дол. 1988 г. Основную часть этих денег выиграли деловые люди.

Немаловажно влияние отмены регулирования на саму индустрию. Если, как полагают многие аналитики, регулирование часто позволяет отрасли получать монопольные прибыли, отмена регулирования в авиации должна была снизить прибыли компаний. Но потенциальные монопольные доходы авиалиний сводились на нет расточительной конкуренцией в сервисе. Мы оценили за 1981—1983 гг. отношение между прибылями и ценами на топливо, зарплатой и ценами на билеты. Затем мы оценили прибыли, которые могли бы быть в 1977 г. при отмене регулирования, учтя затраты на топливо, зарплату и цены на билеты в 1977 г. Предсказанные прибыли превысили фактические на 2,5 млрд дол., или 4,5 млрд дол. в дол. 1988 г. Значит, авиакомпании как отрасль выиграли от отмены регулирования, хотя многие предсказывали обратное.

Откуда такой выигрыш перед лицом возросшей конкуренции? Устранив препятствия к выходу на рынок, отмена регулирования дала авиакомпаниям свободу переделывать маршруты и более эффективно использовать капитал и труд. Это позволило им привести цены на билеты в соответствие с условиями рынка. А рост мощности замедлился, что позволило авиакомпаниям увеличить производительность. Так, некоторые исследователи считают, что улучшение продуктивности вслед за отменой регулирования снизило цены полетов в 1983 г. на

10% по сравнению с ценами, которые были бы при его сохранении.

Текущие проблемы

Несмотря на выгоды от отмены регулирования, авиапассажиры стали чувствовать беспокойство в связи с тем, что аэропорты стали более загружены, рейсы задерживались, так что серьезно встал вопрос о безопасности полетов. Пресса подробно освещала аварии и критические ситуации, близкие к авариям. К тому же поднялись — иногда очень сильно — цены на билеты на рынках с меньшей конкуренцией. Широко распространилось мнение, что источник проблем — скорее отмена регулирования, чем правительственная политика. Однако наш анализ показывает, что отмена регулирования в основном тут ни при чем, более того, выгоды от нее были урезаны правительственной политикой.

Загруженность аэропортов. Согласно FAA, затраты на дополнительное время, потраченное пассажирами, и управление авиацией, вызванные загруженностью аэропортов, приближаются к 5 млрд дол. ежегодно. Более того, загруженность аэропортов может подорвать безопасность и снизить конкуренцию, ограничив выход на рынок новым компаниям. Критики обвиняют в загруженности аэропортов отмену регулирования. Но аэропорты были перегружены и до отмены регулирования, просто всплеск воздушного движения, сопутствовавший отмене регулирования, сделал явными давние недостатки в определении цен на использование взлетных полос.

Более 40 лет цены на приземление основывались на весе самолета. Взыскивая больше с больших самолетов, аэропорты могли получать доход без значительного снижения времени использования аэропорта. Это имело смысл, когда аэропорты не были загружены. Однако сегодня такая практика ведет к неэффективному использованию явно недостаточного количества взлетных полос. Решение этой проблемы заключается в назначении цен на взлет и посадку по формуле: затраты на задержку, взимаемые с других пользователей аэропорта, плюс затраты аэропорта, например, на обслуживание взлетных полос.Цены, рассчитанные на основе загруженности аэропорта, значительно снизили бы перегрузки и обеспечили бы точные рыночные сигналы, по которым можно определить, когда следует осуществлять инвестиции, не потребовалось бы ограничение полетов, сооружение новых аэропортов.

Цены, зависящие от загруженности аэропорта, без построения дополнительных взлетных полос создадут выгоду в размере 3,8 млрд дол. в год (в дол. 1988 г.). Эти выгоды достигаются существенным увеличением цен на посадку — более чем в 10 раз для основных перегруженных аэропортов, что плохо для пользователей и хорошо для руководства аэропортов. Такое увеличение цен сильно снижает использование аэропортов общей авиацией и авиалиниями с промежуточными

посадками, особенно в часы пик. Например, в Национальном аэропорте Вашингтона цены на приземление (в расчете на одного пассажира) увеличились бы примерно с 1 дол. до 10 дол. Использование аэропорта авиалиниями снизилось бы на 8%, авиалиниями с промежуточными посадками — на 33%, общей авиацией — на 52%. Средняя задержка рейса уменьшилась бы с 9 до 5 минут (если бы цены, вычисляемые на основе загруженности аэропорта, сопровождались оптимальным расширением мощности взлетных полос, цены на приземление выросли бы гораздо меньше, а экономия на задержках — гораздо больше).

Поскольку расширение воздушного сообщения вызывает рост задержек рейсов больше пропорционального, оптимальные цены дают значительную выгоду при большом движении и отмене регулирования. Если бы регулирование все еще действовало, объем воздушного сообщения в аэропортах был бы на 20% ниже, и с учетом этого годовая выгода от оптимальных цен на использование взлетных полос составит 1,2 млрд дол. Таким образом, неспособность эффективно распределять мощности аэропорта в ответ на рост воздушного движения, вызванный отменой регулирования, приводит к потере выгоды, равной 2,6 млрд дол. по сравнению с условиями регулирования.

В настоящее время аэропорты получают финансовую поддержку федерального правительства из фонда авиационного треста, образуемого с помощью 8-процентного налога на авиабилеты. Но взамен федеральный закон ограничивает доходы, которые могут получать аэропорты от цен на посадку. Эта схема субсидий-ограничений на доходы не подходит для современных перегруженных аэропортов.

Какие же нужно внести изменения?

Поскольку аэропорты не заинтересованы в установлении эффективных цен, мы бы порекомендовали правительству отменить все субсидии аэропортам. При расчете цен, основанном на загруженности аэропортов, только изменение цен на посадку дало бы доход, достаточный для оптимального инвестирования; субсидии не потребовались бы.

Объединения авиакомпаний. Стремление авиакомпаний объединяться не ново. Новое — готовность правительства одобрить объединение. В условиях регулирования САВ не одобрял объединений авиакомпаний, которые приводили бы к созданию монополий или наносили бы вред другим авиакомпаниям. Поэтому часто не одобрялись объединения авиакомпаний, приводившие к увеличению эффективности. САВ одобрял объединения, целью которых было спасение компаний от банкротства. В условиях отмены регулирования САВ (или Департамент транспорта с 1985 г.) не рассматривает влияние предлагаемого объединения на

прибыльность других авиакомпаний. Руководство, скорее, основывается на потенциальной конкуренции (то есть, угрозе выхода на рынок новой компании) как факторе дисциплины рынка, чем ограничивает себя оценкой влияния объединения на существующую конкуренцию. Таким образом, руководство скорее одобрило бы объединение авиакомпаний, которое снизило количество конкурентов на маршруте, если на рынок свободно могут прийти новые конкуренты. На основе этих стандартов Департамент транспорта одобрил все восемь объединений, предложенных с 1986 г.

Объединения означают для пассажиров и затраты — из-за более высоких цен на билеты на тех рынках, где конкуренция ослабляется, и выгоды — вследствие улучшения работы сети авиакомпаний (большее количество обслуживаемых городов и меньшее количество пересадок). Мы количественно выразили это влияние на благосостояние пассажиров для шести объединений, созданных с 1986 по 1987 г. Мы оценили значение, которое пассажиры придают изменениям цен, частоты полетов, времени полета и обслуживаемых объединенными компаниями городов. Определение влияния объединения на эти переменные с помощью регрессионных моделей показало, что объединение, в результате которого число компаний, обслуживающих данный маршрут, уменьшается с двух до одной, приводит к увеличению цен на билеты примерно на 11 центов на милю. Если же первоначально маршрут обслуживали более двух компаний — примерно на 1 цент на милю.

В итоге получилось, что три из шести объединений ухудшают благосостояние пассажиров, три — улучшают, причем совокупные общенациональные эффекты варьируют от 83,7 до 88,9 млн дол. Но в целом эти объединения слабо сказываются на благосостоянии пассажиров, увеличивая его примерно на 79 млн дол. Выгода от каждого объединения в расчете на отдельного пассажира также невелика, в среднем менее 2,7 дол. Но выгоды от увеличения расстояния, покрываемого частыми полетами, и количества обслуживаемых городов имеют решающее значение. Если выгоды от частых полетов и затраты на них, связанные с более высокими ценами на билеты, устранить, то объединения снизили бы годовое благосостояние примерно на 395 млн дол. Однако, хотя программы частых полетов и помогают оправдать некоторые объединения, они в то же время затрудняют выход на рынок новых авиакомпаний, поскольку поощряют верность марке. Как ни странно, введение налогов или отмена программ частых полетов могли бы привести к большей конкуренции и более низким ценам на билеты, что могло бы сбалансировать потери от свободных мест.

Даже если мы не будем обращать внимание на выгоды от частых полетов, выгоды от этих объединений покрывают только часть (от 10 млрд дол. и более) общих

выгод пассажиров от отмены регулирования.

В вопросе об объединениях нас прежде всего интересует их влияние на долговременную работу авиации при отмене регулирования. Объединения авиакомпаний и последовавшие за ними реорганизации практически исключили достижение оптимальной формы конкуренции компаний. Благосостояние при отмене регулирования оказалось ниже оптимального уровня на 2,5 млрд дол. (в дол. 1977 г.). Хотя на маршрутах с высокой плотностью движения конкуренция достаточна, на маршрутах с низкой плотностью это не так. Объединения не настолько сильно уменьшили конкуренцию на маршрутах с высокой плотностью, чтобы возникла угроза для выгод от отмены регулирования, но, значительно снизив возможность большей конкуренции на маршрутах малой и средней плотности, они уменьшили вероятность того, что отмена регулирования полностью раскроет свой потенциал.

Банкротство. Банкротство авиакомпании «Eastern Airlines» добавило озабоченности относительно конкуренции в условиях отмены регулирования. Но даже если «Eastern» не сможет восстановиться после банкротства, на маршруты этой компании выйдут другие. Как это повлияет на пассажиров?

С помощью нашей модели мы оценили воздействие на пассажиров окончательного ухода со своих рынков компании «Eastern». Если новая компания выйдет на рынок только на тех маршрутах, где компания уже обслуживает аэропорты начала и конца маршрута (но не обслуживает остальной маршрут), то благосостояние пассажиров снизится примерно на 100 млн дол. ежегодно, и эта потеря невелика по сравнению с выгодами, которые пассажиры получают от отмены регулирования.

Но откуда возникнут новые компании, если не справляются старые? Если разрешить иностранным компаниям работать на внутренних маршрутах США, это усилит конкуренцию, обеспечит базу для выхода компаний США на рынок в других странах. Это также могло бы открыть дорогу к отмене регулирования международного воздушного сообщения, что принесло бы пассажирам значительные выгоды.

Безопасность авиалиний. Регулирование безопасности авиалиний не было отменено. Тем не менее озабоченность этой проблемой выросла, несмотря на постоянное снижение числа серьезных происшествий на пассажиро-милю. Общественное сознание винит во всем отмену регулирования. Но отмена регулирования могла бы повредить безопасности только в том случае, если безопасность была бы в лучшем состоянии без отмены регулирования. Как же сравнить безопасность при наличии регулирования и его отмене? Для предсказания безопасности в конкретных условиях требуется контроль за погодой и ошибками пилотов — это наиболее важные причины аварий, которые труднее всего моделировать.

Другой подход заключается в выяснении того, повлияла ли отмена регулирования на причины аварий. Критики утверждают, что авиакомпании при отмене регулирования сократят затраты за счет безопасности. Если это так, то можно было бы ожидать роста аварий, связанных с техническим обслуживанием или снижением среднего возраста и опыта пилотов. Но число серьезных аварий при отмене регулирования уменьшилось, несмотря на возросшее движение. Более того, количество аварий, связанных с техническим обслуживанием, и количество столкновений при взлете и посадке уменьшились. Следовательно, не подтвердился тезис о том, что отмена регулирования отрицательно сказалась на безопасности.

Обычно считают, что снижение числа серьезных аварий вызвано введением радара, реактивных самолетов, улучшением вспомогательного навигационного и посадочного оборудования, подготовкой пилотов. Но эти факторы не должны скрывать недостатки в управлении безопасностью полетов в условиях отмены регулирования. Число контролеров и инспекторов не поспевало за ростом воздушных сообщений, особенно в последние несколько лет. Несмотря на усилия конгресса по увеличению штата контролеров, их число еще не достигло уровня 1978, 1979 и 1980 гг. Работа над усовершенствованной автоматической системой воздушного движения, которая могла бы сократить аварии, связанные с погодой и ошибками пилотов, сильно отстает, для нее не хватает финансирования, а FAA все еще не имеет централизованного и систематического подхода к тому, как улучшить работу летных экипажей.

* * *

Основные уроки, которые мы извлекаем из ситуации в этой отрасли, следующие: существуют конкретные конструктивные меры, которые приводят к улучшению работы отрасли при отмене регулирования. Игнорирование таких мер теми, кто определяет политику, и вызывает несправедливую критику и призывы к восстановлению регулирования.

Мы считаем, что возврат государственного регулирования был бы ошибкой. «Эксперимент» по отмене государственного регулирования авиалиний прошел успешно. И беспокойство из-за перегрузки аэропортов, безопасности, объединений и банкротств авиакомпаний либо преувеличено, либо возникает из-за неспособности правительства проводить соответствующую политику в этих областях. Если политика будет направлена на поощрение соревнования авиакомпаний и эффективное использование мощностей аэропортов, то выгода от отмены государственного регулирования увеличится. Это послужит примером для других отраслей, где также происходит отмена государственного регулирования.

Перевод Е.С. ЗАГРЕБЕЛЬНОЙ

Зачем отказываться от дельных предложений?

Я уже около 20 лет живу в США. Возглавляю там фирму, производящую мебель для офисов и жилых домов. Оборот капитала — 7 млн дол., 40 работников. Еще учась в школе, пришел рабочим в мебельную фирму. У нас это семейное дело: все мои родственники в Армении были мебельщиками. Большое влияние оказал дядя — Андраник Узумян.

Затем я открыл маленькую мебельную мастерскую, где вместе со мной работало всего три человека, параллельно учился в колледже, проходил практику в Германии, в Европейской системе по производству мебели. По приезде из Германии создал новую мастерскую, с учетом накопившегося опыта. Вначале продукция не пользовалась спросом, а теперь дела пошли в гору.

Я родился в семье, где мне с малых лет прививали любовь к Родине и своему народу, и в какой-то момент, когда в бывшем СССР восторжествовала демократия, мне показалось, что мои мечты как-то содействовать развитию родной страны могут стать реальностью.

В декабре 1991 г. я приехал в Армению в надежде что-то сделать. Я думал, что во главе нашего правительства стоят мои единомышленники, люди, которые хотят создать новое, цивилизованное демократическое общество. В общем, я считал дни и часы, когда смогу вернуться в Армению.

Но, пробыв в Армении полтора года, я столкнулся там с бюрократизмом, царившим не только в бывшем СССР, но и, к моему величайшему огорчению, в Ереване. Разочарование мое было огромным. Действующее правительство уничтожило старую систему и взамен ничего нового не создало, поскольку не имело ни малейшего представления о создании демократического общества.

Больно было видеть, что должности распределялись среди «хороших ребят», не имеющих ни малейшего представления о профессии.

Но это еще полбеды. Страшнее то, что верхние эшелоны власти, призванные защищать интересы народа и государства, сами стали тормозом в развитии экономики республики и создании правового государства. В республике царит хаос, создается впечатление, что руководству это на руку, поскольку ни на какие обращения и тревоги народа оно просто не реагирует.

Я лично, и, думаю, не я один, обращался к Президенту Армении и другим высокопоставленным лицам с конкретной программой оздоровления экономики. Суть ее — в развитии лесной промышленности республики, в частности мебельной. По решению коллектива мебельного завода имени А. Мясникяна я получил 51% акций, предварительно вложив свои средства в модернизацию предприятия. Предполагаемая прибыль должна была в течение пяти лет распределяться так: 65% на оборону, 35% — на просвещение. Однако за все время пребывания в Армении ответа от властей я не получил.

И это не единичный факт. Среди наших соотечественников немало крупнейших экономистов, академиков, ученых, которых приглашают в зарубежные страны в качестве экспертов, советников, а руководство республики отказывается даже от дельных предложений.

Я по натуре оптимист. И, как писал о своем народе великий армянский поэт О. Туманян, «над головой горы, пройдет много тумана, а гора как стояла, так и будет стоять». Я верю в силу и разум народа, в его трудолюбие, терпение, и надеюсь на лучшее.

На мой взгляд, надо начать оздоровление экономики республики с того, чтобы не только объявить, но и реально сделать Армению свободной экономической зоной. Ведь, насколько мне известно, академик А. Г. Аганбегян должен был еще в 1989—1990 г. подготовить проект программы свободной экономической зоны Армении. И где же эта программа? Возможно, ее постигла та же участь, что и мои предложения.

Мне представляется, что опыт Тайваня и Гонконга по развитию свободной экономической зоны можно использовать в Армении, учитывая национальные и этнические особенности республики. Чтобы заинтересовать инвесторов, необходимо сократить до минимума госпошлины, создать правовые гарантии защиты предпринимателей и собственников. Сейчас я, как бизнесмен, не имею особого желания, например, создавать СП, поскольку нет законов, защищающих права, контракты и капитал бизнесмена. Я не говорю уже о защите от растущего потока рэкетиров.

Если будут обеспечены все эти минимальные условия — уверен, что процесс оздоровления экономики гарантирован.

Беседовал с президентом фирмы «Марсан» (Лос-Анжелос) господином ХАЧИКЯНОМ зам. главного редактора ЭКО А. СИМОНЯН

КАК УСТАНОВИТЬ КОНТАКТЫ С ИССЛЕДОВАТЕЛЯМИ НА ЗАПАДЕ

Поиск надежных зарубежных партнеров при проведении исследований на стыке «западной» и «восточной» экономической проблематики (а что сегодня находится не «на стыке»?) - трудная проблема не только для восточных, но и для западных ученых и практиков. Одним из эффективных способов решения этой задачи на Западе в последнее время стало создание специализированных кооперационных бюро с широким спектром посреднических и информационных функций.

Информацию о таком бюро, созданном в конце 1992 г. в Немецком институте экономических исследований (Берлин)[1], мы предлагаем вашему вниманию.

НЭКСО — Кооперационное бюро по научно-экономическому сотрудничеству со странами Восточной Европы и СНГ — работает на английском, немецком и русском языках. Цель деятельности бюро — информационная и организационная помощь при проведении исследований по проблемам перехода бывших социалистических стран к рыночной экономике.

1) Немецкий институт экономических исследований (DIW) был основан в 1925 г. в Берлине. В настоящее время институт имеет около 210 сотрудников. Кооперационное бюро НЭКСО создано по заданию Министерства экономики Германии. Оно организовано как самостоятельная проектная группа, предоставляющая услуги всем заинтересованным в тематике исследований.

Работа бюро базируется на взаимной заинтересованности партнеров в предоставлении и получении информации. На основе этого принципа в бюро созданы, поддерживаются и обновляются банки данных "Партнер" и "Деятельность", в которых накапливается информация о текущих исследовательских проектах, выполняемых в разных странах, о специалистах, работающих в данной области, о семинарах, конференциях и т. п.

Помимо чисто информационных услуг (подготовка справок по запросам пользователей в виде файлов на дискетах или в печатной форме), к числу организационных функций бюро относятся:

- *содействие восточноевропейским правительствам и исследовательским организациям в поиске компетентных советников и партнеров;*

- *посредничество при установлении контактов и организации научных поездок ученых и других специалистов из стран Восточной Европы и СНГ;*

- *организация обмена опытом между исследователями;*

- *организационная помощь исследователям из Восточной Европы, работающим в Германии;*

- *организационное содействие немецким партнерам, например, при проведении совещаний;*

- *предоставление помощи при анализе и оценке экономической статистики по странам Восточной Европы и СНГ;*

- *консультационная поддержка правительственных министерств.*

Все заинтересованные могут обратиться в бюро и получить более подробную информационную брошюру, а также анкеты, заполнив которые, вы станете партнерами информационного обмена и получите возможность бесплатно обращаться в бюро за содействием и информацией.

Наш адрес:
Kooperationsburo
Osteuropa-Wirtschaftsforschung
DIW
Konigin-Luise-Str. 5
D-Berlin 33
Телефон (международный):
Приемная 0049-30-82991- 0; Д-р Герберт Вилькенс - 369;
Д-р Генрих Маховски - 336; Д-р Татьяна Рыбакова - 368;
Секретариат - Анн-Кристин Никагбаче - 332
Телефакс (международный) 0049-30-82991-305

Надеемся, что наша деятельность сможет помочь вам в вашей работе.

ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА

По книге М.МЕСКОНА, М.АЛЬБЕРТА и Ф.ХЕДОУРИ «Основы менеджмента» (М.:Дело, 1992)

Эта книга - один из самых популярных учебников для школ бизнеса и менеджмента.

В США действует свыше 1300 школ, а также более 10 тыс. консультативных фирм, не считая десятков тысяч независимых консультантов, которые оказывают услуги по совершенствованию управления. Специалисты по управлению получают двухгодичное образование с присвоением степени "магистр делового администрирования". Такую степень ежегодно получают 72 тыс. американцев - это 1/4 часть всех специалистов, которых готовят американские университеты.

Как отмечается во вступлении к учебнику, "он написан доходчиво и увлекательно, даже живо, чего не было ни в одной из предыдущих книг такого рода - отечественных или переводных. Его можно не только внимательно прорабатывать с карандашом в руках, но и просто читать для расширения кругозора, а то и для удовольствия. Руководители, которые получают подготовку в области менеджмента или повышают свою квалификацию, уже сложившиеся инженеры или экономисты с опытом конкретной работы найдут для себя эту книгу интересной и полезной, поскольку она открывает для них новую область знаний". Речь идет об эффективном управлении, или менеджменте.

Что такое «эффективный менеджмент»

Вот, например, как говорит об управлении П. Друкер, ведущий теоретик в области управления и организации: «Управление — это особый вид деятельности, превращающий неорганизованную толпу в эффективную, целенаправленную и производительную группу. Именно управление в большей степени, чем что-либо другое, объясняет самый значимый социальный феномен нашего века: взрыв образования. Чем больше высококвалифицированных людей, тем в большей мере зависят они от организации».

В США свыше 20 млн предприятий (без сельскохозяйственных), из них 99,6% — малые, с численностью менее 500 человек.

Их доля в валовом национальном продукте составляет около 40%, а по численности занятых — больше половины.

Основное преимущество малых предприятий — это их гибкость, быстрота реагирования на запросы рынка, неугасимый дух предпринимательства. Если этот дух удается поддерживать крупной компании, то ей, как правило, сопутствует успех.

Предпринимательская способность организации серьезно ограничивается, если менеджеры среднего звена не могут или не хотят рисковать при возникновении новых идей. Руководители на всех уровнях должны искать возможности совершенствования работы и повышения эффективности своей организации. Мастер, который разрабатывает и внедряет более эффективный способ проведения конкретной операции, по духу такой же предприниматель, как и руководитель предприятия, который решает вложить миллион долларов в разработку новой продукции.

Коротко об истории менеджмента как науки

В 1911 г. вышла книга американца У. Тейлора «Принципы научного управления» — первый труд, который рассматривал управление как самостоятельную науку. Основные идеи Тейлора получили название тейлоризма.

Сердцевина тейлоризма — скрупулезное изучение всех движений рабочего. Лишние, непродуктивные устранялись; на основании использования стандартных приемов и оборудования резко повышалась эффективность работы. Система Тейлора дала феноментальный выигрыш в производительности.

Однако Тейлор не занимался совершенствованием управления организацией в целом.

Французский инженер Анри Файоль, которого называют отцом менеджмента, в 20-х годах нашего столетия руководил крупной компанией по добыче угля. Он сформулировал 14 принципов управления организацией.

ОСНОВНЫЕ ПРИНЦИПЫ А. ФАЙОЛЯ

Разделение труда. Его целью является выполнение работы, большей по обьему и лучшей по качеству, при тех же условиях.

Полномочия и ответственность. Полномочия есть право отдавать приказ, ответственность — это понимание всех последствий отданных распоряжений, вплоть до готовности нести наказание за ошибочные действия.

Дисциплина.

Единоначалие. Работник должен получать приказания только от одного непосредственного начальника.

Работа должна планироваться.

Подчиненность личных интересов общим, в том числе интересам фирмы и государства.

Вознаграждение работников. Чтобы обеспечить верность и поддержку работников, они должны получать справедливую зарплату за свою службу.

Справедливость. Это сочетание доброты и правосудия.

Стабильность персонала. Высокая текучесть кадров снижает эффективность организации. Посредственный руководитель, который держится за место, предпочтительнее, чем выдающийся, талантливый менеджер, который может быстро уйти.

Инициатива.

Корпоративный дух, или борьба за интересы фирмы, в которой работаешь.

Человеческий фактор — это основной элемент эффективности организации. Если руководитель проявляет большую заботу о своих работниках, то уровень их удовлетворенности возрастает, что ведет к увеличению производительности.

С этих пор и по настоящее время усилия управленческих наук направлены на то, чтобы изыскать резервы человеческих ресурсов.

Ученые не пришли пока к единому мнению относительно управления: это наука или искусство? Если принять во внимание, что управлять зачастую приходится сложнейшими общественными системами, находящимися в непрерывном изменении, то становится очевидным, что невозможно создать науку, дающую ответы на все случаи жизни. Однако при правильном ее использовании теория помогает руководителю предсказать, что, по всей вероятности, может случиться, а также принимать более целесообразные решения и избегать ошибок.

Предпринимательская деятельность только тогда не приносит ущерба, когда она социально ответственна и этична. По данным опросов общественного мнения, 65% американцев считают, что общий этический уровень в стране снизился за последнее десятилетие. Наиболее неэтичными сторонами деловой жизни являются: взятка, подделка документов, недостоверные финансовые отчеты, искусственное завышение цен, тайные сговоры о ценах и т. д. Причем на этичное поведение подчиненных решающее влияние оказывает поведение «хозяина».

Обмен информацией

Среди различных сторон деятельности организации важнейшее значение имеют взаимоотношения, обмен информацией между ее членами. Любопытно, что 55% сообщений воспринимается через выражение лица, позы и жесты, 38% — через интонацию голоса и лишь 7% остается словам. Значит, во многих случаях то, как мы говорим, важнее слов, которые мы произносим.

Обмен информацией называется коммуникацией. Эффективная коммуникация возможна, если человек одинаково точен, отправляя и принимая сообщение. Наша система образования почти не уделяет внимания умению слушать. Как показывают исследования, управляющий по сути дела слушает лишь с 25-процентной эффективностью.

Наставления по искусству эффективно слушать

1. Перестаньте говорить. Вы не сможете эффективно слушать, если будете разговаривать.

2. Покажите говорящему, что вы готовы слушать. Необходимо выглядеть и действовать заинтересованно. Слушая, старайтесь понять, а не искать повод для возражений.

3. Будьте терпеливым. Не прерывайте говорящего. Не порывайтесь встать, выйти и т. д.

4. Сдерживайтесь. Рассерженный человек придает словам неверный смысл.

5. Не допускайте споров или критики. Это заставляет говорящего занять оборонительную позицию. Не спорьте. Победив в споре, вы проиграете.

6. Задавайте вопросы. Это подбадривает говорящего и показывает ему, что вы слушаете. Это помогает продвигаться вперед.

Принятие решений

Управленческая деятельность состоит из нескончаемой цепи решений, которые касаются подчас многих сотен людей. Например, крупнейшая американская электронная фирма «Хьюлетт-Паккард» решила отказаться от увольнения работников. Даже в ситуации экономического спада для компании в долгосрочной перспективе будет лучше, если удастся поддержать моральный дух и лояльность всех работников по отношению к компании, гарантировав им занятость.

Эффективно работающие руководители не позволяют возможным недостаткам решений парализовать свою волю. Они понимают, что «флюгерная» тактика еще хуже, чем плохие решения. Правда, с принятием решения целесообразно повременить, если вскоре должна поступить дополнительная информация.

КОРОТКО О ТЕОРИИ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ

Решения принимаются интуитивно, на основе суждений или рациональным путем.

Интуитивные решения опираются не на сознательное взвешивание всех «за» и «против», а на веру в их правильность.

Если решения принимаются на основании суждений, то при этом используются накопленный опыт и знания о том, что случалось в сходных ситуациях ранее, чтобы спрогнозировать результат в существующей ситуации.

В основе рационального решения — получение как можно более полной информации о проблеме и методика обработки этой информации, позволяющая принять правильное решение.

В процессе принятия решений люди, как правило, ориентируются на определенную систему ценностей.

Вот, например, какая система ценностей лежит в основе деятельности знаменитой компьютерной фирмы «Эппл компьютер».

Понимание запросов потребителей.

Мы предлагаем изделия высшего качества. Мы искренне заинтересованы в разрешении затруднений потребителя и не идем на получение прибыли за счет его интересов.

Достижение целей.

Мы считаем наши компьютеры средством изменения труда и жизни людей. Поэтому мы заставляем себя добиваться поставленных целей.

Социальный вклад.

Мы надеемся сделать этот мир местом, более удобным для жизни. Мы создаем изделия, которые расширяют возможности человека, освобождают людей от тяжелой нудной работы и помогают им добиваться большего.

Дух коллективизма.

Мы приветствуем взаимодействие работников с руководителями любого уровня, обмен идеями и предложениями ради эффективности фирмы и качества жизни.

Мы поддерживаем друг друга и вместе радуемся победам и вознаграждениям.

6 ЭиОПП № 6, 1993 г.

Качество.

В изделия фирмы мы закладываем качество, рабочие характеристики и стоимость такого уровня, которые обеспечивают нам уважение и преданность потребителей.

Вознаграждение.

Мы признаем, что вознаграждения должны быть и моральными, и денежными, и стремимся создать атмосферу, в которой каждый сможет почувствовать ощущение радости.

Мотивация

Старинный метод воздействия на людей — это метод кнута и пряника, когда голод заставляет людей браться за любую работу. Основатели «школы научного управления» сделали этот тип мотивации более эффективным, предложив установить норму выработки и оплачивать труд тех, кто производил больше продукции, пропорционально их вкладу (сдельная система оплаты).

По мере улучшения жизни людей управляющие начинали понимать, что простой «пряник» не всегда заставляет человека трудиться усерднее. Было обращено внимание на психологию человека. В результате длительных научных экспериментов на одной из текстильных фабрик установлено, что на производительность труда оказывают влияние отношения между работниками.

Американские специалисты предлагают следующие рекомендации для улучшения трудовой этики.

* Увязывайте вознаграждение непосредственно с той деятельностью, которая приводит к увеличению производительности и эффективности работы предприятия в целом.

* Всеми силами реализуйте принцип, по которому каждый работник должен явным образом получать свою долю от увеличения производительности организации в целом.

* Выражайте публичное признание тем людям, чьи усилия и полученные результаты превосходят средние показатели.

* Не допускайте ситуаций, когда интересы сотрудников противоречат повышению благосостояния фирмы (например, не следует вводить новую технологию, которая уменьшает безопасность труда, и т. д.).

* Не пытайтесь повысить стандарты качества до той поры, пока вы не будете в состоянии полностью оплатить все связанные с этим издержки (т. е. повысить оплату за качество, переквалифицировать работников и т. д.).

* Не поддерживайте специальные привилегии для руководства, которые расширяют разрыв между ними и теми, кто действительно выполняет работу.

Что же лежит в основе стремления людей к работе? Руководители стали понимать, что мотивация людей определяется стремлением удовлетворить самые разнообразные потребности.

Например, чтобы удовлетворить социальные потребности, необходимо:

* дать сотрудникам такую работу, которая позволила бы им общаться;
* создать на рабочих местах дух единой команды;
* поддерживать возникшие неформальные группы, если они не наносят организации реального ущерба.

Для удовлетворения потребности в уважении:

* предлагайте подчиненным более интересную работу;
* информируйте их о достигнутых результатах;
* высоко оценивайте и поощряйте достигнутые результаты;
* передавайте подчиненным дополнительные права и полномочия;
* продвигайте подчиненных по служебной лестнице;
* способствуйте повышению их квалификации.

Для удовлетворения потребности в самоуважении:

* давайте подчиненным сложную и важную работу, требующую от них полной отдачи;
* поощряйте и развивайте творческие способности.

Если люди чувствуют, что прямой связи между затрачиваемыми усилиями и достигнутыми результатами нет, то заинтересованность будет ослабевать. Поскольку у людей разные потребности и пожелания, конкретное вознаграждение может и не иметь для них ценности. Например, если работник рассчитывал на продвижение по службе, а получил повышение жалованья.

Теория справедливости

Согласно этой теории люди склонны сравнивать свои усилия и вознаграждение за них с усилиями и вознаграждениями других людей. Если сравнение показывает несправедливость, то у работника возникает психологическое напряжение, которое необходимо снять.

Те сотрудники, которые считают, что им не доплачивают по сравнению с другими, могут либо начать работать менее интенсивно, либо будут стремиться повысить вознаграждение. Те же сотрудники, которые считают, что им переплачивают, бу-

дут стремиться поддерживать интенсивность труда на прежнем уровне или даже увеличивать ее.

Передовые фирмы разрабатывают принципы отношений руководства с персоналом. Вот одна из таких разработок:

Мы будем изо всех сил стремиться:

* обеспечивать создание на работе климата взаимного доверия, уважения и поддержки;

* давать каждому интересную работу, побуждать его развивать свои знания и умения;

* устанавливать четкие цели и задачи, а также справедливые нормы выработки;

* предоставлять всем равные возможности при найме и продвижении по службе в зависимости только от способностей сотрудников, их результативности и накопленного опыта;

* давать сотрудникам такие примеры поведения, которые побуждали бы их к единению, искренности и честности;

* справедливо оценивать добросовестный труд.

Рекомендации американских ученых по проведению эффективного контроля

* Устанавливайте осмысленные стандарты, воспринимаемые сотрудниками. Если сотрудники видят, что установленные стандарты контроля неполны и необъективны или же попросту «ловят блох», то они могут игнорировать их и сознательно нарушать, или же будут испытывать усталость и разочарование.

* Устанавливайте двухстороннее общение. Любой руководитель, осуществляющий контроль в организации — от президента до бригадира — должен откровенно обсудить со своими подчиненными, какие значения ожидаемых результатов будут применяться в качестве стандартов.

* Избегайте чрезмерного контроля.

* Контролеры-руководители не должны проверять работу чаще и тщательней, чем необходимо. Иначе это может просто раздражать.

* Устанавливайте жесткие, но достижимые стандарты.

* Вознаграждайте за достижение стандарта.

Группы и их значение

Большая организация может состоять из сотен и даже тысяч малых групп. Пример производственной группы — производственная смена из 10—15 человек во главе с мастером, а также группы механика и т. д. Эти группы, созданные администрацией

для организации производственного процесса, называются формальными.

Но наряду с объединениями работников по производственному признаку существуют группировки по интересам вне предприятия, по взаимной симпатии и т. д. Такие объединения называются неформальными.

Один из самых сильных побудительных мотивов к вступлению в неформальную организацию — это стремление удовлетворить потребность в социальных контактах, или так называемое чувство принадлежности. Другая причина — желание получить помощь. Иному рабочему или служащему сподручнее обратиться за помощью к своему товарищу по работе, чем просить о ней начальника.

Людей заставляет объединяться в неформальные организации также потребность в защите. Например, работники могут объединить усилия, чтобы опротестовать вредные условия труда, несправедливую оплату и т. д. Привлекают людей в неформальных организациях тесное общение и взаимная симпатия.

Руководители считают неформальные организации работников помехой для нормальной работы предприятия. Действительно, они могут тормозить принятие новых норм выработки, способствовать распространению ложных слухов. Сопротивление переменам может затруднить рационализацию производства.

Но отрицательное отношение к неформальным группам мешает руководителям видеть многочисленные выгоды от этих групп. Преданность группе может перейти в преданность организации. Многие люди по этой причине отказываются от более высокооплачиваемых должностей в других компаниях. Сильный дух коллективизма, порождающий мощное стремление к успеху, часто произрастает из неформальных взаимоотношений.

Поэтому руководителям рекомендуется работать с неформальными организациями, выслушивать мнение членов и лидеров неформальных групп, разрешать им участвовать в принятии решений.

Власть руководителя

В науке управления разработана следующая классификация форм власти руководителя:

1. Власть, основанная на принуждении.
2. Власть, основанная на вознаграждении.
3. Власть примера, когда личные качества руководителя настолько привлекательны для подчиненного, что последний хочет во всем походить на руководителя.

4. Власть авторитета, когда руководитель обладает настолько обширными знаниями и опытом, что его указания непререкаемы для исполнителя.

5. Законная власть, когда подчиненный убежден, что руководитель имеет полное право отдавать приказания, а его долг — подчиняться им.

Современному управляющему нужно уметь пользоваться различными формами власти. Здесь нет единого рецепта, однако предпочтение отдается все-таки методам убеждения и участия.

Чтобы эффективно использовать методы убеждения, рекомендуется руководствоваться следующими правилами:

1. Постарайтесь точно определить потребности слушателя и апеллируйте к этим потребностям.

2. Начинайте разговор с такой мысли, которая обязательно придется по душе слушателю.

3. Постарайтесь создать свой образ, вызывающий доверие и ощущение надежности.

4. Просите немного больше, чем вам на самом деле нужно, так как для убеждения приходится иногда делать уступки.

5. Говорите, сообразуясь с интересами слушателей, а не своими собственными.

6. Если высказывается несколько точек зрения, постарайтесь говорить последним: аргументы, прослушанные последними, имеют наибольший шанс повлиять на слушателей.

Влияние через участие заключается в том, что подчиненным предоставляется право принимать участие в решении различных проблем. Например, за последнее время все больше фирм предоставляет своим рабочим право принимать участие в управлении фирмой.

Стиль руководства

Он может быть автократичным, демократичным и либеральным. Автократичный лидер исходит из убеждения: чтобы заставить людей трудиться, необходимо использовать принуждение, контроль и угрозу наказания. Для автократа нет ничего важнее работы, и для достижения ее эффективности он не склонен считаться с человеком.

Демократичный лидер считает, что труд — процесс естественный, и если условия труда благоприятные, то людям вовсе

не нужно принуждение. Наоборот, люди способны использовать самоуправление и контроль.

При либеральном руководстве подчиненным предоставляется большая свобода для определения своих целей и контроля за своей собственностью.

Изучая опыт 2500 руководителей, С. Донелл выявила пять причин неудач в карьере руководителей.

1. Очень часто цель таких руководителей — не достижения предприятия или подразделения, а личная выгода — более высокое жалование или личный комфорт.

2. Таких руководителей слишком волнуют символы своего положения: рабочий стол, кабинет, машина, табличка на кабинете и т. д. Если руководитель во что бы то ни стало старается обзавестись этими символами, это — дурной знак.

3. Плохой руководитель заботится о себе, хороший — о своих людях. Плохой руководитель присваивает все лавры себе, хороший — воздаст должное работе подчиненного.

4. Плохой руководитель самоизолируется. Он занят своей персоной и любит проводить время в одиночестве, теряя общение с подчиненными, и изолирует себя от текущей информации.

5. Неуспешные руководители пытаются скрывать свои мысли и чувства, свой гнев и свои страхи. Подчиненные хотят и должны знать, что думает и чувствует их руководитель.

Управление конфликтами

Существуют несколько эффективных способов управления конфликтными ситуациями.

Первый способ — разъяснение требований к работе, т. е. ознакомление с тем, каких результатов ожидают от каждого сотрудника и подразделения.

Второй способ — использование принципа единоначалия. Например, если подчиненные имеют разногласия по какому-то вопросу, конфликта можно избежать, обратившись к их общему начальнику за решением. Помогает разрешению конфликта и создание специальных координирующих служб.

Третий способ — направление усилий всех участников на достижение общей цели.

Четвертый способ — правильное использование системы вознаграждений. Люди, которые вносят свой вклад в достижение общих целей, должны вознаграждаться благодарностью, премией, признанием или повышением по службе. Важно, чтобы система

вознаграждений не поощряла неконструктивное поведение отдельных лиц или групп.

О стрессе

Незначительные стрессы неизбежны и безвредны — это нормальная реакция нашего организма на жизненные неприятности. Вреден чрезмерный стресс, который вызывает развитие язвы, гипертонии, астмы и т. д.

Причиной стресса может быть перегрузка или, наоборот, недогрузка работой. Стрессу способствуют и противоречивые требования руководства к подчиненным (например, требование увеличения производительности может ухудшить качество продукции), а также уклончивые и неопределенные указания, когда работник не уверен в том, чего от него ожидают.

Четвертый фактор стресса — неинтересная работа.

Люди, страдающие от чрезмерного стресса на работе, могут применять следующие методы.

1. Правильно планируйте свою работу. Распишите, что нужно сделать сегодня, завтра и далее.

2. Научитесь оценивать свои силы и брать только посильную работу. Умейте обосновать начальнику свои возможности.

3. Умейте наладить правильные взаимоотношения со своим начальником, результатом которых будут взаимопонимание и беспристрастная оценка своих возможностей.

4. Не соглашайтесь с противоречивыми и неясными требованиями руководителей.

5. Старайтесь при каждом удобном случае довести до сведения своего начальника ваше желание заниматься интересной работой.

6. Умейте расслабляться и временно отключаться от работы, снимая нервное напряжение.

Повышение качества трудовой жизни

Под качеством трудовой жизни понимается, в какой мере член организации может удовлетворять свои важные личные потребности посредством работы в этой организации.

Высокое качество трудовой жизни должно характеризоваться следующим:

* Работа должна быть интересной.

* Рабочие должны получать справедливое вознаграждение и признание своего труда.

* Рабочая среда должна быть чистой, с низким уровнем шума и хорошей освещенностью.

* Надзор со стороны руководства должен быть минимальным, но осуществляться всегда, когда это необходимо.

* Рабочие должны принимать участие в принятии решений, затрагивающих их и их работу.

* Должны быть обеспечены гарантия работы и развитие дружеских взаимоотношений с коллегами.

* Необходимы средства бытового и медицинского обслуживания.

В 1984 г. 80% американских рабочих заявили о том, что они удовлетворены своей работой, 20% — не удовлетворены и 6,5% из них — очень не удовлетворены. Среди японских рабочих удовлетворение своей работой выразили 55%.

Повышению качества труда способствуют различные мероприятия, направленные на активизацию заинтересованности, самоутверждения и развития личности. Это достигается путем расширения количества выполняемых операций и повышения содержательности работы, когда работник получает самостоятельность в планировании, определении ритма работы и участвует в принятии решений.

Управление производительностью

Начиная с 1973 г., американские специалисты выражали серьезное беспокойство по поводу падения производительности в США. Если в 1960 г. в США продавалось 95% американских товаров, а американский бизнес владел 25% мирового рынка, то в 1979 г. уже 20% продаваемых автомобилей были японскими, а рынок бытовой электроники, произведенной в США, сократился на 50%. Доля американского экспорта на мировом рынке снизилась до 11%.

Производительность (часовая выработка) по различным странам приведена в таблице.

Годы	США	Япония	Германия	Англия	Швеция
1973-1979	1,4	5,5	4,3	1,2	2,6
1984	4,1	7,0	3,7	4,5	4,4
1985	4,4	5,0	5,6	3,4	2,7
1960-1985	2,7	8,0	4,8	3,5	4,7

Из таблицы видно, что за период 1960—1985 гг. США имеют наихудшие показатели среди ведущих капиталистических стран, однако эту тенденцию американцам удалось переломить, и в 1985 г. они уступали по производительности только Японии и Германии.

Однако самое неприятное для американских бизнесменов — это то, что японские товары американцы покупают не только потому, что они дешевле, но еще и потому, что они качественнее. Американский бизнес всегда стремился к «приемлемому» уровню дефектов. Но для покупателя существует только один приемлемый уровень — полное отсутствие дефектов. Это прекрасно уяснили японские компании, которые проводят политику полной бездефектности, добиваясь благодаря этому побед на мировых рынках.

Известный американский ученый Деминг так говорит о контроле и качестве:

* Полагайтесь на статистические подтверждения качества в ходе производства, а не в конце. Чем раньше установлена ошибка, тем дешевле обойдется ее устранение.

* Не полагайтесь на призывы улучшить качество, а обучайте работников статистическим методам работы. Работники должны безбоязненно сообщать обо всем, что мешает качеству.

* Возьмите на вооружение принцип, что плохое качество неприемлемо. Дефектные материалы, плохое исполнение работы, дефектные изделия просто отвергаются.

Снижение производительности в 70-х годах в США связано с социальными факторами. Алкоголизм и наркомания стали столь обычными, что большинство крупных компаний организовали программы помощи для своих работников.

Из общих потерь материально-технических запасов 45% — это кражи самих работников. Политические протесты, чувство обреченности, гнев часто находят выход в действиях против

организаций (угон самолетов, порча продукции, поломанное оборудование и т. д.).

Основным фактором устойчивого длительного роста производительности в Японии и спадов ее в США является характер собственности. В Японии основные владельцы акций компаний — банки или другие компании, которые редко спекулируют своими акциями. Устойчивый рост и стабильность представляются для них важнее, чем немедленные финансовые дивиденды, что поощряет вложения в НИР, программы улучшения условий труда и т. д.

Большая часть экономики США принадлежит частным лицам или заведениям. Эти владельцы заинтересованы в том, чтобы получить как можно больший доход на вложенный капитал, и не делают ставки на успех компании в длительной перспективе, стремятся получить немедленные результаты по итогам финансового года.

Один из наиболее важных уроков японского успеха заключается в том, что добиться устойчивой высокой производительности можно только посредством планирования. Необходимо иметь конкретные цели по производительности, своевременно определять, какая работа повышает общую производительность, а какая — мешает ее росту.

Очень важно ставить перспективные цели и делать капиталовложения в НИР и программы повышения производительности, результаты которых могут сказаться лишь через 5—10 лет.

Все больше лидеров американского бизнеса осознают порочность ориентации на немедленную прибыль и понимают необходимость учета длительной перспективы.

Наибольшее воздействие на производительность оказывает технология. Однако не всегда более эффективная технология приводит к положительным результатам, нужно учитывать и потребности применяющих ее людей.

На производительность оказывает влияние и структура организации. Когда управленческий аппарат фирмы «Крайслер» был сокращен на 40%, то это немедленно сказалось на росте прибылей. Исследования показали, что фирмы с численностью работающих 35—55 тыс. человек редко имеют центральный управленческий аппарат более 100 человек.

Самое лучшее место для поиска идей по повышению производительности и улучшению качества — это первичные трудовые коллективы. Большинство американских рабочих согласны больше и лучше работать, если им дадут возможность принимать участие в решении производственных вопросов. Они также

считают, что дополнительные усилия с их стороны должны вознаграждаться и признаваться.

Повышению производительности способствует укрепление духа коллективизма. Здесь очень много зависит от руководителя, ибо ничто так не притягивает людей, не поддерживает доверие и не развивает энтузиазм, как непосредственное общение между подчиненными и начальником. Многие знаменитые менеджеры имели такой дар общения с работниками.

Главная роль высшего руководства в повышении производительности заключается в том, чтобы управлять «ценностями» организации. Если руководство не прививает ценности, взращивающие производительность, и не оказывает им всемерную поддержку, организация не может реализовать свой производственный потенциал.

Получившие широкую известность методы повышения производительности труда ориентированы в основном на крупное производство. Однако в мировом бизнесе наблюдается устойчивая тенденция к созданию менеджерами своего собственного дела.

В 1960 г. в США образовалось 200 тыс. новых корпораций, в 1985 г. их число достигло 700 тыс., кроме того, возникло около 400 тыс. товариществ и 300 тыс. человек занимались индивидуальной трудовой деятельностью. Это меняет подход к производительности, и успех приходит к тем руководителям, которые проявляют более отточенное мастерство, высокую степень гибкости, большую терпимость и готовность к риску.

В заключение хотелось бы познакомить читателей с тем, как работают современные американские менеджеры.

Джек Уэлч — 50-летний президент «Дженерал электрик», одной из крупнейших компаний США, производящей авиационную, ракетно-космическую, энергетическую и др. технику — окончил университет и получил докторскую степень. По специальности химик. Принял участие в разработке нового класса пластмасс — жестких пластиков, применяемых в автомобильной и компьютерной областях и приносящих многомиллионные прибыли. К 40 годам Д. Уэлч стал вице-президентом корпорации.

Когда Д. Уэлч принял на себя руководство фирмой, у «Дженерал электрик» было много устаревшей продукции, она испытывала сильную конкуренцию по всем направлениям деятельности. Решив избавиться от неконкурентоспособной продукции, Уэлч продал почти 200 предприятий корпорации. Затем он приобрел 70 предприятий, работающих на основе передовой технологии. Он провел массовое сокращение штатов,

что привело к ликвидации 100 тыс. рабочих мест и принесло ему кличку «Нейтронный Джек» (по аналогии с нейтронной бомбой).

Стиль руководства Д. Уэлча — воинственный. Он заявляет, что работники, не разделяющие ценности компании, должны поискать себе работу где-нибудь в другом месте.

Хотя его стиль и стратегия внесли смятение в «Дженерал электрик», Уэлч твердо верит в то, что разрушение составляет необходимую часть становления стройной и новаторской структуры для будущего.

Реферат подготовил
Ю. Б. ВАРАКСИН,
инженер-технолог,
Москва

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ И ПЛАНИРОВАНИЕ: ОСНОВНЫЕ СТИЛИ И ПОДХОДЫ

Тема стратегического управления весьма актуальна как в западном менеджменте, так и в нашей стране. К сожалению, издания по стратегическому управлению, такие, как книга Игоря Ансоффа «Стратегическое управление» (М., 1990) и Бенгта Карлофа «Деловая стратегия» (М., 1991), хотя и содержат много интересного, не дают представления обо всем многообразии подходов к проблеме, понимания идеи и философии стратегического управления.

В этом плане весьма интересна работа БЕРНАРДА ТЕЙЛОРА "Обзор стилей стратегического планирования", опубликованная в сборнике «Справочник по стратегическому планированию и управлению», изданном в 1987 г. в Нью-Йорке под редакцией Уильяма Кинга и Давида Клилан-

да (известных российскому читателю по книге «Системный анализ и целевое управление» (М., 1974).

Бернард Тейлор — профессор «политики бизнеса» колледжа менеджмента в Ненли, одной из ведущих бизнес-школ Великобритании, редактор журнала «Журнал долгосрочного планирования», автор 12 монографий по стратегическому управлению, консультант по стратегическому планированию ряда крупнейших компаний и правительства.

Анализируя подходы к стратегическому планированию, Б. Тейлор выделяет пять основных стилей.

1. Стратегия как система всеобъемлющего контроля: взгляд на планирование как на систему для приобретения и размещения ресурсов.

2. Стратегия как рамка для инноваций, т. е. идея использования планирования как рамки для предпринимательства в организации — создания новых продуктов, процессов, захвата новых рынков и т. д.

3. Стратегическое управление, рассматривающее процесс планирования не столько как получение некого документа, именуемого стратегией, сколько формирование квалификации, функций и способностей людей, необходимых для ее успешной реализации.

4. Политическое планирование: планирование как разрешение конфликтов между «группами интересов» как внутри бизнеса, так и за его пределами.

5. Исследование будущего: планирование как исследование и создание будущего, анализ сценариев и т. д.

И если в мелких и средних фирмах планирование может ограничиться одним-двумя подходами (например, функциями контроля или рамки для инноваций), то в крупных корпорациях ("Дженерал электрик", "Шелл интернэшнл" и др.) требуется реализовать все или почти все подходы.

Для систематизации подходов автор выделяет четыре ключевые характеристики:

1. Фокусы: основные цели и назначение подхода.

2. Важнейшие идеи: характерное видение или философия планирования.

3. Элементы: ключевые шаги или стадии планирования.

4. Технологии: наиболее широко употребляемые виды техники анализа и планирования.

Сводная характеристика базовых подходов представлена в таблице.

	Общая контрольная система	Рамка для нововведений	Стратегическое управление	Политическое планирование	Исследование будущего
Фокусы	Размещение и контроль ресурсов	Развитие нового бизнеса	Управление изменением	Мобилизация силы и влияния	Создание будущего
Важные идеи	Рациональное принятие решений и контроль	Средства для коммерциализации инноваций	Общество с общими ценностями и культурой	Группы интересов и организации соревнуются за ресурс	Управление с реальным осознанием неопределенности будущего
Элементы	Частные цели Сбалансированный портфель инвестиций Программы действий и бюджет Мониторинг и контроль	«Обязательства» к инновациям Фонды на новое развитие Стратегии корпоративного развития Организационные проекты команд и программы действий	Развитие организации Развитие персонала Организационная структура Система управления	Мониторинг и прогнозирование социальных и политических тенденций Смягчение воздействий на фирму Программы организационных и внедренческих действий	Развитие «альтернативных будущих» Уменьшение социальных и экомических воздействий Определение ключевых решений
Технологии	SWOT— анализ Анализ условных портфелей Анализ разрывов (GAP-анализ) Экстраполяционное прогнозирование Длительные бюджеты	Программы для: диверсификации приобретений ликвидаций развития новых продуктов проникновения на рынки и их развития	Групповая работа по анализу риска SWOT-анализ Анализ портфелей	Общественные дела Гражданские дела Коммуникации для служащих Численный анализ риска Отношения с общественностью	Сценирование Метод Дельфи Анализ воздействий Анализ тенденций Компьютерное моделирование Планирование случайностей

Остановимся подробнее на каждом из подходов.

Возникновение идеи **стратегии как системы контроля** автор связывает с работами Анри Файоля, который в качестве базовых процессов управления назвал «планирование, руководство, координацию и контроль». В целом эта концепция связана с идеей машинной организации (по Акоффу) или «рациональной бюрократии» (по М. Веберу). В качестве примера такого рода систем автор приводит автоматические системы контроля. По этому же принципу устроена армия: принятое наверху решение спускается вниз, и необходимы средства контроля поступающей снизу информации.

В идее стратегии как системы контроля большое внимание уделяется выделению и отслеживанию контролируемых параметров, таких, как фонды, продажи, производство и т. д.

Существенным для создания такого рода систем является определение бюджетов, уровня персонала, подбор персонала, маркетинг, исследовательские программы, отслеживание традиционных каналов сбыта.

Однако понимание стратегии только как системы контроля имеет ряд существенных недостатков:

1. Смешение стратегического планирования с разработкой бюджета. (Это отмечал в своих книгах еще Г. Форд, говоря о засилии финансистов и подмене реальных стратегий развития стремлением к текущей прибыли и другим финансовым показателям).

2. 3—5-летние планы разрабатываются путем простой экстраполяции предыдущих результатов.

3. Планы корпорации создаются путем простого соединения планов отделений.

4. Количество контролируемых параметров зачастую превосходит возможности осмысления.

Однако, несмотря на указанные выше трудности, распределение ресурсов выступает как «оболочка» для практически любой системы планирования, а план операций и бюджет являются одним из основных документов планирования.

Принципиально другой подход к стратегическому планированию — его рассмотрение **как рамки для инноваций**, обеспечивающей пробуждение инициативы на локальном уровне, переход от централизации и бюрократизации к творчеству и инновации, переосмысление предпринимательства как центральной функции бизнесмена. Характеризуя этот подход, Питер Друкер писал: «Отдельному предпринимателю не требуется анализировать свои кон-

цепции и объяснять свою «теорию бизнеса» другим, достаточно объяснить отдельные детали. Деловое предприятие, напротив, предусматривает, что предпринимательство должно быть систематизировано, изложено как дисциплина и должно организовывать работу». Стратегия, понимаемая как рамка для инноваций, не должна определять конкретных действий. С одной стороны, она обеспечивает общую осмысленность действий организации, с другой — условия для осуществления и максимального использования инновационного потенциала организации (великолепное описание построения такого типа корпораций приведено в книге Кадзумы Татеиси «Вечный дух предпринимательства» (М., 1990).

Если подход к планированию как к системе контроля реализует принципы административных систем, а как рамки для инноваций — принципы организационной деятельности (т. е. обеспечивающей), то стратегическое управление реализует первый и существеннейший признак управления — то, что мы должны создавать и развивать структуры, которые, согласно Дональду Схоку, есть «изучающие системы» — системы, могущие понимать собственную трансформацию (такое понимание управления было, по-видимому, впервые выдвинуто тогда советским, а ныне американским психологом В. А. Лефевраном, который ввел понятие «саморефлексивных систем» (см.: Проблемы исследования систем и структур, М., 1965). Соответственно, центральным становится не вопрос о «правильном» и рациональном планировании, а вопрос о стратегическом управлении как механизме развития организации (см. также: Закс И. Б. Оптитимизация и развитие деятельности как альтернативные стратегические подходы. Проблемы эффективности, рациональности и оптимизации человеческой деятельности. Ч. 1. Новосибирск, 1991).

Стратегическое управление предусматривает:

1. Гибкую кадровую политику, обеспечивающую продвижение эффективных менеджеров.

2. Изменение организационной структуры, в том числе создание полуавтономных отделов (например, по продуктам); создание новых групп для координации политики по регионам, группам продуктов, стратегическим деловым союзам (т. е. частям организации, имеющим общую стратегию).

3. Изменение системы управления.

Блестящий набор примеров стратегического управления и их анализ можно найти в книге Тичи и Деванна «Лидеры реорганизации» (М., 1990).

Следующий подход, выделяемый автором, — **стратегическое планирование как политический процесс, планирование как часть реальной политики**, где центральным является вопрос о власти и интересах. Планирование здесь понимается в первую очередь как процесс размещения ресурсов, в том числе человеческих. Оно определяет, где следует делать инвестиции, а где их следует прекратить, где создавать рабочие места, а где служащих становится слишком много, какие проекты надо продвигать, а какие — свернуть, и т. д. Объектами планирования становятся дивиденды, заработная плата и оклады, поощрение и продвижение, признание и статус. Особое внимание уделяется созданию «групп действий» и лоббистских структур, борьбе за сферы влияния, контактам с прессой, правительством и с профсоюзами.

Возникновение **метода "исследования будущего"** обычно связывают с работами Германа Кана — одного из основателей современной футурологии. Этот подход связан с идеей «альтернативных будущих», или сценариев. Сценарий при этом понимается (как это описано в книге Г. Кана и А. Винера «Год 2000», изданной в 1967 г. в Нью-Йорке) как «качественное описание ситуации в компании, отрасли, нации и регионе в определенный период будущего». Сложность и взаимосвязанность современного мира привели к тому, что подход, изначально рассматриваемый как абстрактный анализ будущего человечества, стал вполне конкретным, «техническим» методом планирования.

Слово «мегатенденция», введенное в оборот в книге Дж. Несбита «Мегатенденции», стало существенным и значимым для менеджеров (в частности, в уже упоминавшейся книге Кадзумы Татеиси одна из глав так и называется: «На волне мегатенденции». Итак, предметами анализа для менеджеров становятся:

1. Исследование «слабых сигналов» в окружении (социальном, политическом и т. д.), могущих привести к кризису.

2. Построение ясных планов.

3. Планирование персонала: возможность революций, забастовок и т. д.

4. Оценка рисков: социальных, политических, конкурентных, технологических.

5. Забота о гибкости, в первую очередь, возможность множественного использования ресурсов — оборудования, персонала и т. д.

Остановимся на соотношении названных подходов между собой. Грамотно составленная стратегия крупной корпорации, региона и т. д. должна учитывать все пять приведенных аспектов и выполнять все основные функции: быть основой для рационального принятия решений и обеспечения эффективного контроля за использованием ресурсов, обеспечивать общую направленность, соорганизацию и использование нововведений, создавать осознание общей культуры и управление развитием организации, обеспечивать мобилизацию силы и влияния, осознание альтернативных сценариев будущего и гибкую на них реакцию. Однако, в зависимости от ценностей и установок руководства, как правило, один из этих подходов понимается как центральный, или «ядерный», задающий «философию фирмы», а остальные — как обеспечивающие и оформляющие.

Перейдем теперь к рассмотрению некоторых основных **техник анализа**, применяемых в различных подходах к стратегическому планированию и управлению.

Один из наиболее популярных методов — **анализ разрывов** описан в уже упоминавшейся книге Б. Карлофа, а также Б. Твисса «Управление научно-техническими нововведениями» (М., 1989), поэтому я остановлюсь на нем кратко. Метод анализа разрывов предусматривает:

1. Постановку ориентиров на конкретный временной отрезок. Например, по норме возврата инвестиций или охвату рынка.

2. Прогнозирование «естественного» развития бизнеса без внесения особых изменений в его текущие тенденции.

3. Планирование преодоления разрывов при помощи проектов повышения эффективности, расширение и диверсификация.

SWOT-анализ (именуемый также SPOT). При этом виде анализа составляется серия контрольных листов для анализа сильных и слабых сторон помощи, а также возможностей и угроз в деловом окружении. Бизнес рассматривается как противостоящий ведущим участникам конкуренции по своей технологии, рыночной позиции, финансовой базе, эффективности производства, организации и управлению.

В свою очередь, возможности и угрозы оцениваются в свете тенденций окружения — экономических, социополитических, технологических и конкурентных. Затем результаты этих двух видов анализа сопоставляются с тем, чтобы понять, какие возможности рынка отвечают ресурсам фирмы, какие требуются

новые ресурсы и т. д. Для наглядности приведем пример SWOT-анализа (пример взят из книги: Steiner G., Mines J. Management policy Strategy, 1977, N 4).

Категория внешнего окружения: РЫНКИ

Описания: За последние 12 месяцев наша отрасль выросла с___ до___. Наши продажи были постоянными. Наша доля в отрасли сократилась с___ до___.

Сильные стороны	Слабые стороны
Отрасль выросла на ___%	Наша доля упала с___ до___

Возможности	Опасности
Инвестировать больше денег на маркетинг, чтобы полнее участвовать в росте отрасли	Падение доли рынка может привести к падению сбыта

Заключение: «Наши маркетинговые планы и доля затрат на рекламу должны быть скорректированы, возможна коррекция бюджета с целью использования возможностей, связанных с ростом отрасли».

Или: «Наши позиции в этой области слабы, т. е. мы должны урезать расходы на рекламу, использовать только сложившуюся дистрибьютерскую сеть, а высвободившиеся средства реинвестировать в более выгодную для нас отрасль».

Такого типа листы составляются не только для рынков, но и для всех перечисленных выше категорий окружения (технологии, финансам, эффективности и т. д.)

Анализ деловых портфелей.

Анализ размещения фондов (как основного, так и оборотного капиталов) часто обсуждается на основе матрицы, показывающей схему дел в портфеле компании. Многие компании имеют свою собственную матрицу, или экран, показывающую, с одной стороны, перспективы отрасли, с другой — силу рыночной позиции фирмы. Критерий привлекательности отрасли должен включать: потенциал роста, ожидаемые изменения рынков и

технологии, возможности конкуренции существующих и потенциальных участников, ограничения со стороны правительства и окружения.

Анализ собственных конкурентных преимуществ включает сравнение с ведущими конкурентами по доле рынка, производственным возможностям, сравнительным затратам, техническому уровню, позициям в патентовании, маркетингу, распространению и сервису, поддержке правительства.

И последний вопрос, который мне хотелось бы затронуть, — какое это все имеет отношение к нам?

На мой взгляд, ситуация в нашей стране является «испытанием на прочность» методов современного менеджмента. В условиях несложившихся структур и отношений, колоссальной нестабильности, когда все факторы, о которых говорят на Западе, приобретают совсем другой масштаб, существенным становится понимание тех оснований и идей, которые стоят за понятием стратегического управления. Без этого мы получаем две крайности, присутствующие в нашем менеджменте, а также обучении и консультировании предпринимателей: одна — построение «доморощенных», не входящих в контекст мировой управленческой культуры идеологий, связанных с понятием «стратегия», другая — некритическое применение отдельных специализированных техник менеджмента без понимания контекста и способа их употребления.

В этом плане изложение основных идей и подходов к стратегическому планированию и управлению, на мой взгляд, позволяет, в какой-то степени, восстановить логику, принципы и типологию подходов к стратегическому планированию и управлению, понять их основания и создать основу как для освоения, так и для построения новых методов и техник стратегического управления, могущих стать реальным инструментом менеджмента в нашей стране.

Реферат подготовил И. Б. ЗАКС



Стратегия поведения в обществе, насыщенном стрессами, предполагает способность не столько устранять стрессовые ситуации, сколько безболезненно воспринимать их, справляться с ними. Борьба со стрессом требует умения отбрасывать то, что не затрагивает жизненно значимые ценности; отдалять стрессовую ситуацию как можно дальше от своего настоящего «я», вытеснять ее на периферию личности.

Конкретные формы поведения в стрессовых ситуациях должны основываться на личностных характеристиках и соизмеряться с общей стратегической концепцией.

ПОВЕДЕНИЕ В СТРЕССОВЫХ СИТУАЦИЯХ

Ц. П. КОРОЛЕНКО, О. П. БЕЛОНОСОВА,
Новосибирск

Так, например, лица с преобладанием экстравертивных черт могут справляться со стрессом, используя именно эти особенности. Им помогут контакты с людьми, получение от них эмоциональной поддержки и сочувствия, деловая активность и т. д. Интравертам лучше обращаться к внутренней системе ценностей, которая противопоставляется внешним неблагоприятным воздействиям как лишенным значения, не заслуживающим внимания. Таким образом, способы преодоления стресса у экстравертов и интравертов качественно различаются и не могут быть взаимозаменяемыми. Это особенно важно, так как зачастую интраверты пытаются использовать в преодолении стресса внутренне чуждые им экстравертивные подходы (что связано с преобладанием экстравертивного подхода в современном мире.) Это приводит к развитию неврозов, психосоматических заболеваний, пограничных состояний. Так же безрезультатны более редкие попытки экстравертов использовать для преодоления стресса уход «в себя», что приводит к возникновению чувства хаоса, потери себя в окружающем мире.

Реакция на стресс во многом связана с адаптивными возможностями человека, его способностью переносить внешние раздражители, число которых в современной жизни постоянно растет.

Так, например, полученные знания зачастую быстро устаревают, а приобретенные профессии могут оказаться ненужными в связи с изменившейся конъюнктурой производства, появлением принципиально новых технологий. Возникает необходимость постоянно переучиваться, усваивать новые подходы. Информационный вакуум сменился повышенным притоком ранее запрещенной информации. Сравнительная стабильность существования сменилась необходимостью менять место жительства, мигрировать в другие районы и даже страны, адаптироваться к совершенно новым условиям, к иным культурным ценностям. Жизнь заставляет современного человека встречаться со значительно большим количеством людей, налаживать с ними отношения. Изменения касаются и других сторон жизни: усваиваются диетические привычки, свойственные людям другой культуры, все более популярной становится, например, китайская, мексиканская, итальянская пища, алкогольные напитки, произведенные по рецептам других стран.

КАК АДАПТИРОВАТЬСЯ К СТРЕССУ

При невозможности справиться со стрессом может развиться психологическая реакция с отрицательным эмоциональным содержанием: плохое настроение, чувство неполноценности, сниженная самооценка. Такое состояние может стать хроническим, особенно в неблагоприятной обстановке.



Чтобы противодействовать этому, рекомендуем переключить внимание на некоторые нереализованные до сих пор возможности и желания, например, на творческую активность в различных областях (рисование, искусство, поэзия и др.). Использование этих механизмов особенно важ-

но сейчас, когда угроза безработицы становится все более значимым фактором стресса. Некоторые люди могут превратить свое хобби в различные виды трудовой активности, которая поддерживала бы их экономически, предоставляя в то же время возможность избежать насыщенных стрессом событий, занимаясь рукоделием, вязаньем, шитьем, строительством, ремонтом машин, занятиями с детьми и т. д.

Чтобы сопротивляться стрессу, важно научиться получать удовольствие от каждодневной жизни: «малое — прекрасно»! Полезно сравнить возникшую стрессовую ситуацию с более драматическими или трагическими событиями в своей жизни или в жизни знакомых людей. Иногда нужно довести в воображении тревожащее событие до логического конца и проанализировать возможные травмирующие последствия. После этого реальная ситуация выглядит уже не такой страшной.

Снять эмоциональное напряжение, связанное со стрессом, помогает юмор, даже так называемый «черный». Казалось бы, грех смеяться над болезнью, инвалидностью и т. д. Но вот известный американский рисовальщик-карикатурист Калахан, сам многие годы прикованный к инвалидной коляске и способный рисовать, шевеля несколькими пальцами, пользуется большой симпатией и признательностью у инвалидов, рисуя в духе «черного» юмора сценки из их жизни. «Черный» юмор задевает запретные зоны и, выходя на подсознательный уровень, стимулирует нахождение выхода, психологической защиты в, казалось бы, безвыходных ситуациях.

Люди с различными формами отклоняющегося (аддиктивного) поведения по-разному реагируют на стресс. Так, например, аддиктивное поведение, выражающееся в уходе от реальности посредством изменения своего психического состояния искусственным образом, на начальных этапах, казалось бы, решает задачу борьбы со стрессом. Изменяя свое психическое состояние путем приема алкоголя, наркотиков, человек забывает о стрессовой ситуации,





уходит в воображаемый мир. Однако это лишь временный уход. Вещества, изменяющие психическое состояние, оказывают токсическое действие, нарастает зависимость от них, что приводит к отрицательным последствиям.

Но опасность не ограничивается токсическим воздействием. Отрицательные моменты аддикции спрятаны глубже, что наглядно видно при нефармакологических аддикциях, когда изменение психического состояния достигается участием в различных активных действиях, обычно связанных с острыми эмоциональными ощущениями, например, в азартных играх, поисках риска, сексуальных аддикциях. Уход в эту сферу приводит к личностным изменениям. Человек отгораживается от эмоциональной поддержки окружающих, личность его опустошается.

Другой вариант реакции на стресс — развитие нарциссизма, что выражается в завышенной самооценке, отсутствии критического отношения к себе и своим действиям. Человек стремится манипулировать другими людьми, подчинять их своим целям, использовать в качестве инструмента. При стрессовых ситуациях человек с такими чертами способен длительное время игнорировать их. Однако если стрессовая ситуация продолжается и разрушает защитные системы, возникают крайне неприятные эмоциональные состояния — злость, агрессия с последующей депрессией. Наиболее сильные стрессовые воздействия для таких личностей — это критика их поведения, работы, творческих достижений. Защитные формы поведения выражаются в проекции отрицательных эмоций на критикующих с обвинением последних в предвзятости, некомпетентности или глупости. Это защищает от стресса на короткой дистанции, но вряд ли может помочь в длительной психотравмирующей ситуации. Поэтому лица с нарцисстическими особенностями ха-

рактера нуждаются в изменении основных ориентаций с помощью коррекции и психотерапии.

МЕДИТАЦИЯ ПРОТИВ СТРЕССА

Один из эффективных методов защиты от стресса — медитация. В наиболее простой форме медитация представляет собой концентрацию сознания на каком-нибудь одном образе или предмете, что способствует снятию психоэмоционального напряжения, связанного с различными неприятными переживаниями, так как в процессе медитации происходит отвлечение от отрицательных эмоций. В процессе медитации человек получает возможность войти в контакт со своими глубинными чувствами, интуитивным восприятием мира и, таким образом, начинает функционировать на подсознательном уровне. Творческое мышление, нахождение принципиально новых подходов, как правило, происходят на подсознательном уровне, и медитация эффективно способствует этому процессу.

Существуют различные способы медитации. Некоторые из них связаны с различными культами, таинственными ритуалами, эзотерическими учениями.

Рекомендуем достаточно простую методику: медитация проводится в течение 20 мин. в спокойном, уединенном месте. Вы сидите в кресле прямо, опираясь на его спинку. Необходимо закрыть глаза и сконцентрировать сознание на процессе дыхания, вдохе и выдохе, стараясь не отвлекаться. За короткое время возникает успокоение, психологическая релаксация. Медитация может облегчаться прослушиванием спокойной музыки. Другой способ — это медитация на природе, которая требует больших затрат времени.



Медитация должна войти в стереотип поведения, стать частью каждодневной жизни. Медитации по 15—20 мин. 2—3 раза в день в течение трех недель позволяют улучшить общее состояние, увеличить сопротивляемость

стрессу, стать более спокойным, улучшить межличностные отношения,сделать жизнь менее напряженной.

КАК СНИЗИТЬ УРОВЕНЬ СТРЕССА У СВОИХ СОТРУДНИКОВ

Н. М. ВЛАСОВА,
Новосибирск

1. Оцените способности, потребности и склонности ваших работников и выберите обьем и тип работы для них. Знайте, что сотрудники, занятые на 20% своих возможностей испытывают намного больший стресс, чем те, кто занят на 80%, при этом интересной для себя работой.

2. Делайте все гласно. Привлекайте сотрудников к обсуждению наиболее важных вопросов и к принятию решений, так как недостаток информации нередко приводит к возникновению стрессовых ситуаций.

3. Разрешите вашим работникам отказываться от выполнения какого-либо задания, если у них есть достаточные для этого основания.

Ничто так не озлобляет, как ваше требование сделать то, что сотрудник не понимает, не осознает значимости и что не согласуется с его желаниями.

4. Обеспечивайте сотрудников средствами для решения их проблем, но не делайте это за них. Полезнее научить голодного человека пользоваться удочкой, чем дать ему рыбу.

5. Защищайте подчиненных от преждевременных и ненужных проблем. С ними они могут и не столкнуться, а их ожидание будет нервировать.

6. Не копите замечания для публичного разноса, а обсуждайте их по мере обнаружения и наедине. Умейте выражать свою неприязнь к человеку, не унижая его достоинства. Помните, что состояние усталости, раздражения усиливает отрицательные эмоции и стремление защитить себя. Поэтому не стоит ругать или поучать усталого человека, так как даже справедливые замечания могут быть встречены в штыки.

7. В спорах, столкновении мнений не стремитесь побеждать. Ищите вариант, чтобы обе стороны чувствовали себя победителями.

8. Позаботьтесь о способах снятия накопившихся стрессов: отдыхе, разрядке, развлечении сотрудников.

ПОРА К ВРАЧУ

Иногда приходится слышать, что алкогольная зависимость есть орудие естественного отбора, отбраковывающее негодный человеческий материал. Мы, специалисты-наркологи, прекрасно знаем, что алкоголизм не щадит и самых лучших — сильных, талантливых, умных, удачливых людей.

Российская традиция «делового пьянства» цветет пышным цветом и поставляет обществу как раз вышеназванную категорию алкоголиков. Огромному большинству из них можно помочь, но ни сами больные, ни их близкие часто не знают об этом.

Весьма распространены два крайних суждения:

- алкоголизм - это распущенность, поэтому пьющий человек должен просто сам взять себя в руки;

- алкоголизм неизлечим, поэтому лечение - пустая трата времени и денег.

Но, во-первых, невозможность самостоятельно остановиться как раз и есть главный признак заболевания.

Во-вторых, хроническую болезнь действительно нельзя полностью искоренить, но можно общими усилиями пациента и врача «вывести из игры» главный провоцирующий фактор. В данном случае — алкоголь.

Вот небольшой тест для деловых людей:

- **если завтра у вас важная встреча, а накануне вы не можете отказать себе в удовольствии выпить;**
- **если после 2-3 рюмок вы не способны остановиться и порой доводите себя до беспамятства;**
- **если вы легко "держите" большие дозы спиртного без симптомов отравления;**
- **если вам знакомы муки похмелья, то, скорее всего, вы уже больны и вам пора обратиться к врачу.**

Традиционная схема лечения алкоголизма сложна и требует помещения в стационар, что не всегда приемлемо для занятого человека.

В последние годы получили распространение новые медикаментозные и психотерапевтические экспресс-методы лечения алкогольной зависимости, дающие хорошие результаты. Они удобны для людей, ценящих время и имеющих деньги.

Лечение препаратами «Торпедо» и «Эспераль», метод стрессовой психотерапии А. Р. Довженко широко известны, но, к несчастью, сильно скомпрометированы шарлатанами от медицины.

В наше медицинское предприятие «Аконит-М» (Москва, т. (095)486-86-77) зачастую обращаются люди, безрезультатно лечившиеся всеми известными методами. Предлагаемые нами новинки хорошо действуют даже на таких сложных пациентов.

1. Психотерапевтическая блокада «алкогольного центра» с применением препарата «таломолицин». Метод разработан врачами Вологодской области

(т. 3-32-82) и Москвы. Успешно применяется с начала 1992 г. Прерывание алкогольной зависимости на срок 6-12 месяцев (избирает сам пациент) достигается в 95-97% случаев. Особенностью метода является необычный путь введения лекарства через оболочки глаза, без повреждения их. Метод безопасен для здоровья, но нарушение запрета на употребление спиртного вызывает у пациента, мягко говоря, неприятные ощущения.

2. Блокада алкогольной зависимости с помощью медикамента, вводимого внутривенно. Употреблять спиртное после этого физически невозможно на все время действия препарата (1-2 года). До этого срока снять действие препарата может только назначивший его врач.

Выбор этого метода требует крайне серьезного отношения со стороны пациента и, естественно, отличной подготовки врача.

Многие спросят: год, два года ремиссии — а что дальше?

Дальше любая уступка искушению опять приведет к болезни.

Мы, врачи, исходим из представления, что год — достаточный срок для приведения в порядок здоровья и психики. Здоровому и бодрому человеку есть что терять, ему легче сделать единственно верный выбор в пользу полной трезвости.

Мы гарантируем свою добросовестность, доброжелательность и отсутствие праздного любопытства. Приглашаем также коллег из других городов к творческому сотрудничеству.

ШЕВЧЕНКО АНАТОЛИЙ ВЯЧЕСЛАВОВИЧ,
врач-нарколог,
Москва

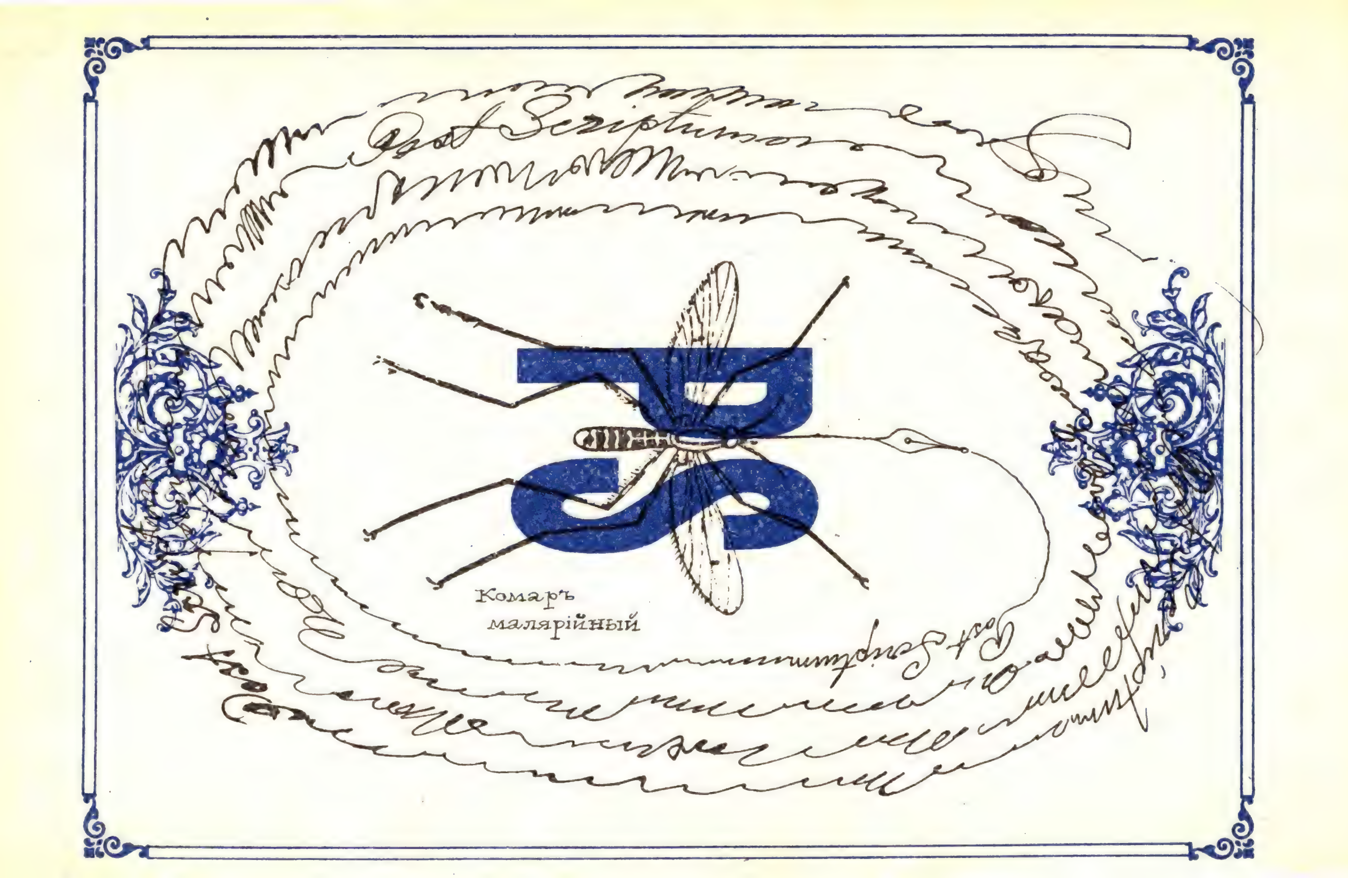
От редакции

К затронутой теме относятся две интересные «зацепки», выловленные из потока журнально-газетной информации.

* Московский врач-нарколог В. М. Кондакова обнаружила эффективный способ детоксикации организма больных с помощью доступного и безвредного препарата. Быстро снимаются слабость и плохое самочувствие, пропадает тяга к спиртному. Этот способ очищения организма полезен не только алкоголикам, а всем людям, пораженным астеническим синдромом в связи с работой на вредном производстве или из-за проживания в тяжелых экологических условиях. (см. заметку "Тиосульфатная история", "Химия и жизнь", 1992, N 7).

* В Якутском НИИ биологии СО РАН под руководством доктора биологических наук Б. М. Кершенгольца созданы и запатентованы биохимические тесты диагностики алкоголизма. На основе тестов разработаны рекомендации по контролю устойчивости ремиссии. (статья "О пользе вредной радиации и многом другом", "Наука в Сибири", 1993, N 8).

Авторы методик заинтересованы в сотрудничестве с исследовательскими и лечебными организациями.


PS
Post Scriptum
Комаръ
малярійный

В НОВЫХ УСЛОВИЯХ

А. БЕРЕНШТЕЙН,
Одесса

Мы живем в пределах фоновых знаний. Главное — не пропустить сообщения в газете. Информация приобретает жизненно важное значение. Если в неблагоприятный день, при погоде четвертого медицинского типа, съесть продукт с нерекомендованным количеством нитратов, — последствия могут быть непредсказуемыми, несмотря на то, что содержание цементной пыли в воздухе соответствует норме.

О погоде уже не говорят, за ней следят с цифрами в руках. На человека, не знающего, что такое ПДК азота в атмосфере, смотрят, как на обреченного, и прощаются с ним навсегда. Природа открылась с новой, неожиданной стороны. Знание химии получает прикладное значение. Каплю яблочного сока можно удалить с платья лишь вместе с тканью. Под дождь попадают, как под машину: ощущения разные, результат — тот же. В одну и ту же реку нельзя войти дважды. Разговоры старушек похожи на заседания ученого совета. Все престижней становится профессия эколога — за ней будущее, впереди неизвестно что. При обмене жилплощади преимуществом пользуются квартиры с видом на колодец. В фильмах достоверно выглядит сцена, где молодые люди, желающие иметь потомство, не раздеваются даже при закрытых окнах. Тем, кто хочет спокойно позагорать, достаточно только проконсультироваться у врача, сообщив ему место своего проживания. Торжествуют узнавшие всю правду об овощах. Остается узнать правду о виновниках торжества.

ПРИМЕЧАНИЯ К ЖИЗНИ

От смеха еще никто не умирал. Кроме тех, кто шутил.

Проходная — это кратчайший путь продукции к потребителю.

Люди разношерстны, попадаются и продажные шкуры.

А. БЕРЕНШТЕЙН,
Одесса

ФРАЗЫ

Чем меньше еды, тем больше пищи для размышлений.

В связи с подорожанием энергоносителей свет в конце тоннеля надолго вырублен.

В. ВЛАСОВ,
Москва

Чужое разделим по-братски.

Все люди — братья. По несчастью.

Это политики рвутся к власти, а директора баз ее уже имеют!

Бедность — не порок, а наше завоевание!

Наглая рыба — попадается на крючок только тогда, когда этого хочет.

Жить — вредно для вашего здоровья!

А. ПЕРЛЮК,
Кировоград

Когда употребляешь овощи, то невольно думаешь о том, что химия дала свои плоды.

Пням бояться нечего, кроме корчевания.

Когда человеку море по колено, это опасно для окружающей среды.

Объявление: «Меняю даму с собачкой на даму с авоськой».

Е. ФУРМАН,
Петербург

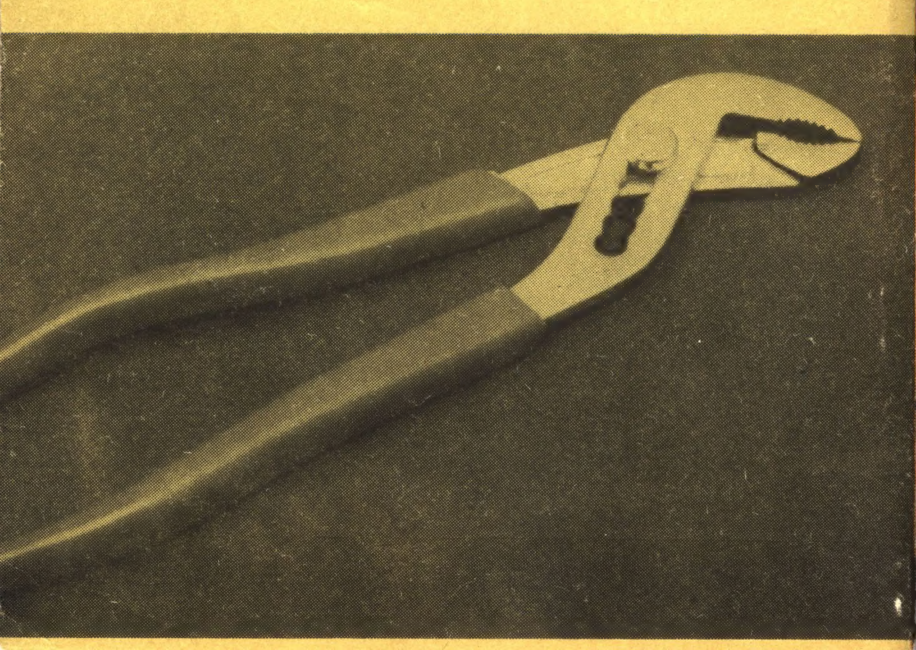
Номер готовили: З. Г. Баглай, Е. А. Бекетов, Т. М. Бойко, Л. Ф. Зубринова, Т. С. Иванова, И. А. Самахова, М. Е. Хенкин, Т. А. Шерудило.
Художественный редактор И. В. Сокол. Зав. редакцией Г. М. Чеверда.
Адрес редакции: 630090 Новосибирск, пр. Академика Лаврентьева, 17.
Тел.: (8-383-2) 35-67-83; тел. в Москве: (8-095) 125-72-51.

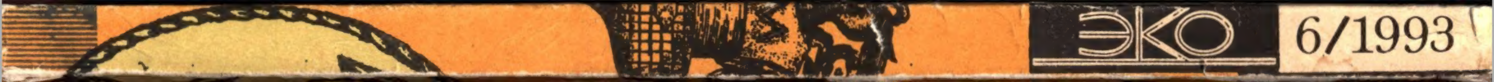
Подписано к печати 18.05.93. Формат 84x108 1/32.. Офсетная печать. Усл. печ. л. 10,1. Усл. кр.-отт. 15,77. Уч.-изд. л. 10,9. Тираж 18501. Заказ 640
Ордена Трудового Красного Знамени ВО "Наука", Сибирская издательская фирма.
630099 Новосибирск, Советская, 18.
Новосибирская типография № 4 ВО «Наука»,
630077 Новосибирск, Станиславского, 25.

Издатель: СИБИРСКАЯ ИЗДАТЕЛЬСКАЯ ФИРМА ВО «НАУКА», НОВОСИБИРСК

22/5 – 86

Индекс 71117





ЭКО
6/1993